

3 1761 11649061 6

CAI  
TA56  
- A55

Canada. St. Lawrence Seaway  
Authority  
Annual report, 1997/98









Digitized by the Internet Archive  
in 2023 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761116490616>







CA1  
TA56  
- A55



**ANNUAL REPORT 1997/1998**  
**THE ST. LAWRENCE SEAWAY**  
**AUTHORITY**

Government  
Publications





*Our front cover features an  
aerial photo (A27302-165) of the  
Welland Canal, at the Lake Erie  
entrance.*

© June 21, 1988 Her Majesty the Queen in  
Right of Canada, reproduced from the collection  
of the National Air Photo Library with  
permission of Natural Resources Canada.

*On table of contents page:  
a satellite photo shows the  
Beauharnois Canal, as imaged  
from 700 km. in space.*

© WorldSat International Inc., 1998  
Mississauga, Ontario, Canada.  
All Rights Reserved.





# TABLE of CONTENTS

<b>2</b>	<b>Overview</b>
<b>6</b>	<b>President's Message</b>
<b>8</b>	<b>Business Environment and Strategic Issues</b> <i>Keynote: Competition</i> <i>Potential Obstacles</i> <i>Strategy: Commercialization</i> <i>The Canada Marine Act</i> <i>New Organizational Priorities</i>
<b>10</b>	<b>1997/98 Performance</b> <i>Objectives and Achievements</i>
<b>12</b>	<b>Organizational Development</b> <i>Corporate Re-engineering</i> <i>Phase II: Quality Service Initiative</i> <i>New Integrated Information Technology Management System</i> <i>Human Resources Management Issues</i>
<b>14</b>	<b>Customer Service</b> <i>Improved Traffic Management</i> <i>Service Teams</i> <i>Transit Time Standards</i> <i>Maintenance Planning and Delivery</i> <i>Tolls Services Implementation</i> <i>Performance Measurement</i> <i>Communications Effectiveness</i> <i>Rewards and Recognition</i>
<b>19</b>	<b>Revenue</b> <i>Tolls and Fees</i> <i>Power Partnership</i> <i>Promotional Activities</i> <i>Optimizing Revenues</i>
<b>22</b>	<b>Cutting Costs</b> <i>Wages and Salaries</i> <i>In Search of Cost-effectiveness</i> <i>Infrastructure Management System</i> <i>Non-navigational Structures</i> <i>The Co-operative Approach</i>
<b>23</b>	<b>A Look at Next Year</b> <i>Commercialization</i>







# OVERVIEW

## OUR VISION

We will contribute to making the Seaway more competitive relative to other modes of transportation by being efficient in offering our customers quality service adapted to their needs.

## THE ST. LAWRENCE SEAWAY AUTHORITY

The St. Lawrence Seaway Authority, a Canadian Crown Corporation, has managed the Canadian Seaway facilities since 1954. Since the waterway opened in 1959, it has operated and maintained 13 of the 15 locks and the connecting channels between the Port of Montreal and Lake Erie. The Seaway International Bridge Corporation Ltd., The Jacques Cartier and Champlain Bridges Incorporated and the Thousand Islands Bridge also form part of the Authority's responsibilities. In maintaining this important water transportation system, The St. Lawrence Seaway Authority (SLSA) makes a major contribution to Canada's prosperity as well as to Canada's competitiveness in the world economy.

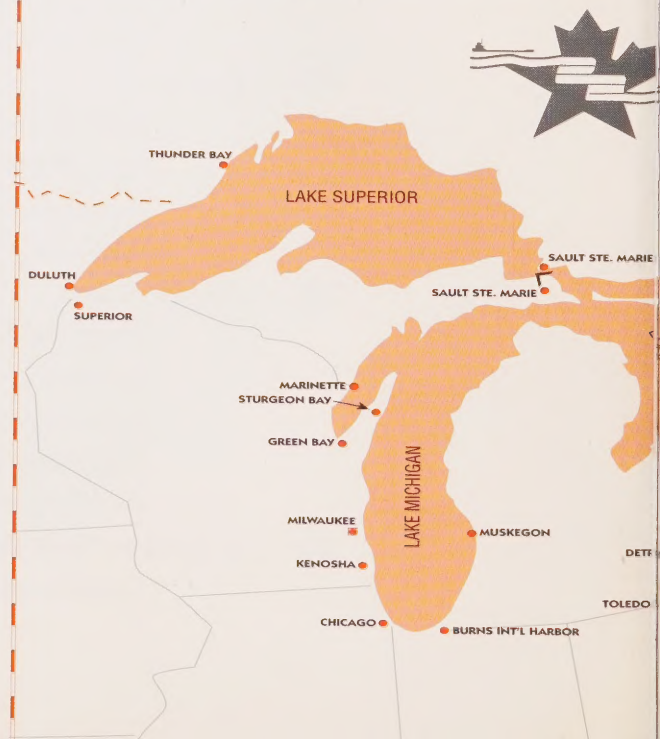
### *Our Operating Principles*

We are committed to providing low cost excellence in transportation service to and from the heartland of North America for shippers from some 50 countries around the world. Sometime ago, the Authority adopted a customer-centred focus for all corporate activities. Customer satisfaction is now the driving force behind all aspects of Seaway business, from maintenance and facilities improvement to traffic management, vessel information services, toll services, and our internal organizational practices as well.

In pursuing this course, the Authority recognizes that the future of the Seaway depends on satisfying customer needs for cost-effective and reliable service. Consulting with customers and partners, we continue to re-engineer the way we work to reflect our quality

service guidelines. Our service team approach to handling technical, administrative and managerial functions, as well as the revised transit time standards and improved vessel location system have been well received by Seaway users. In 1997, in co-operation with U.S. authorities, we introduced an enhanced vessel inspection program that saves time for ships and has helped to substantially reduce accidents and damages. An internal performance measurement program, additional training, and a rewards and recognition program for staff help ensure that we continue to serve the Seaway's users effectively as organizational improvements are implemented.

## *The Great Lakes St. Lawrence Seaway System*







# OVERVIEW

The Authority remains committed to sustained improvement and consultation with customers and partners. Seaway staff will continue to work with our American counterpart, the Saint Lawrence Seaway Development Corporation (SLSDC), carriers, and other marine partners to ensure that the Seaway continues to bring benefits to all.

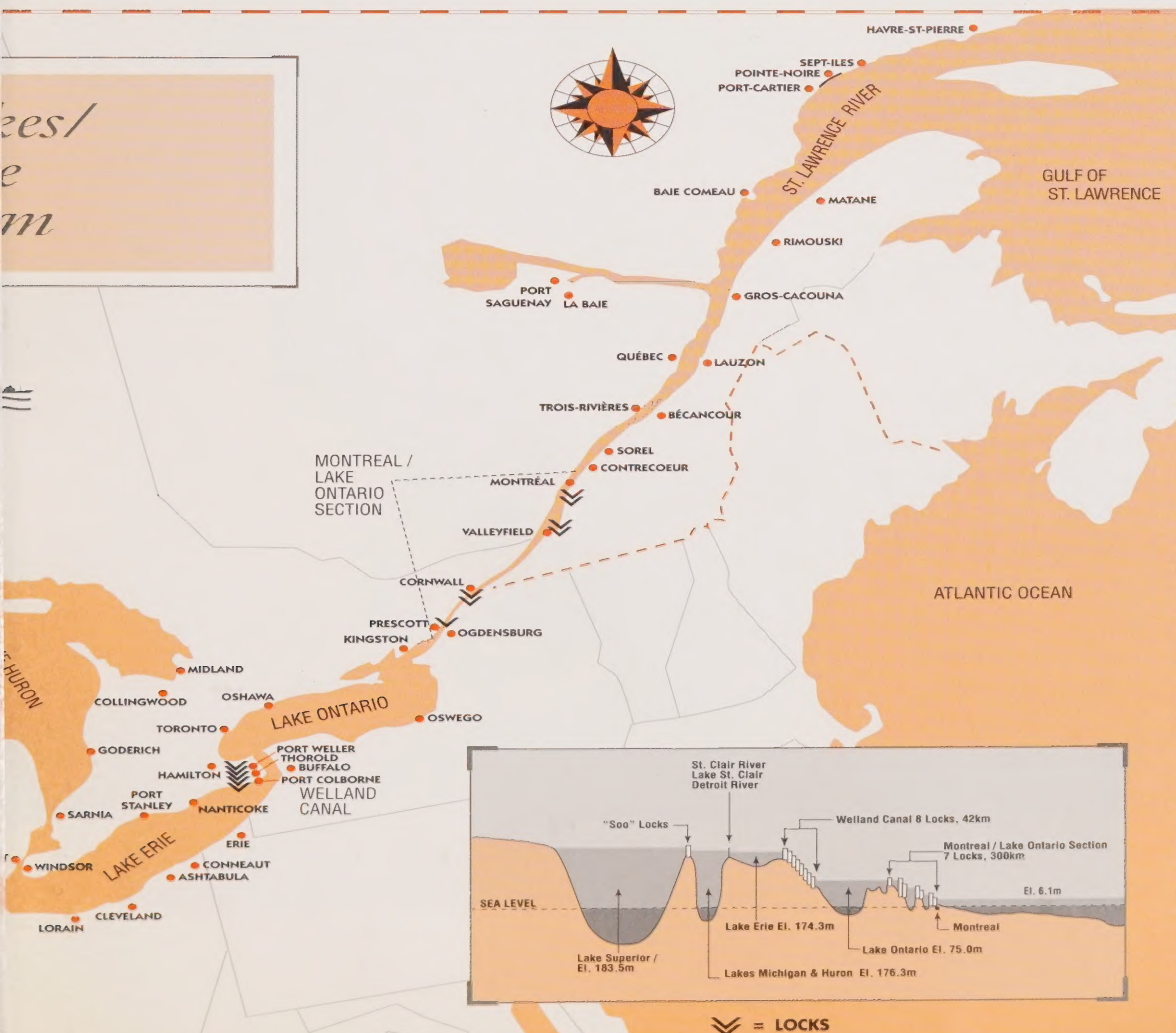
## *One of the World's Most Valuable Inland Waterways*

The Great Lakes/St. Lawrence Seaway System stretches over 3,700 kilometres from the Gulf of St. Lawrence, to Lake Superior,

and is served by 15 major international ports and approximately 50 regional ports.

This is one of the world's most valuable inland waterways, now nearing the end of its fourth decade of service. More than two billion tonnes of cargo, worth approximately \$400 billion, have passed safely through the Seaway, carried by more than 255,000 vessels. Every 10,000 tonnes of general cargo handled by a Great Lakes port brings more than half a million dollars in economic benefits to the local community. In Canada, this supports more than 17,000 direct and indirect jobs in transportation and in services to the Seaway and shipping

Every 10,000 tonnes of general cargo handled by a Great Lakes port brings more than half a million dollars in economic benefits to the local community.







# OVERVIEW

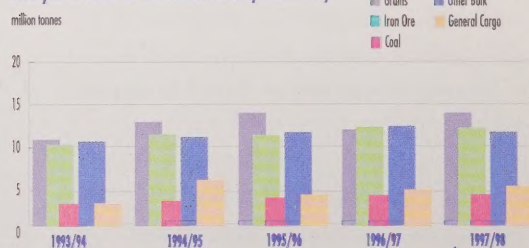
As a ship travels west through the Seaway from the Port of Montreal, the locks eventually lift it the height of a 60-storey building above the water level at Montreal.

lines. The cargo value transiting through the Seaway in 1997 is estimated at \$6.7 billion.

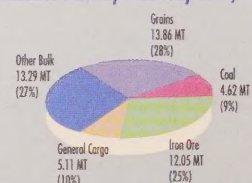
The St. Lawrence Seaway itself consists of a series of 15 locks and connecting channels that accommodate vessels 225.5 metres in length, 23.8 metres in beam and 8 metres in draft. As a ship travels west through the Seaway from the Port of Montreal, the locks eventually lift it the height of a 60-storey building above the water level at Montreal. With the Authority's careful attention to maintenance and traffic management, the Seaway's low accident record is admirable.

Jointly operated by The St. Lawrence Seaway Authority in Canada and the Saint Lawrence Seaway Development Corporation in the United States, the Seaway moves commodities such as grain, iron ore, coal, steel, petroleum products, cement and forest products to a catchment area larger than Western Europe, supporting almost a third of the North American population.

Five year review of combined traffic by commodity

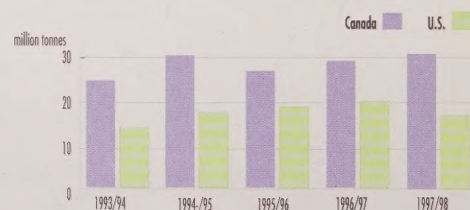


Combined traffic by commodity 1997/98

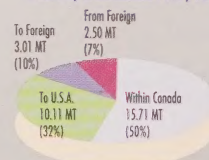


Note: Grain includes wheat, barley, corn, etc.; Other Bulk includes stone, salt, petroleum, etc.; General Cargo includes steel, slabs, etc.

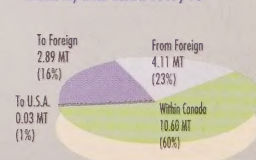
Total combined traffic to/from Canada and the U.S.A.



Traffic to/from Canada 1997/98



Traffic to/from U.S.A. 1997/98



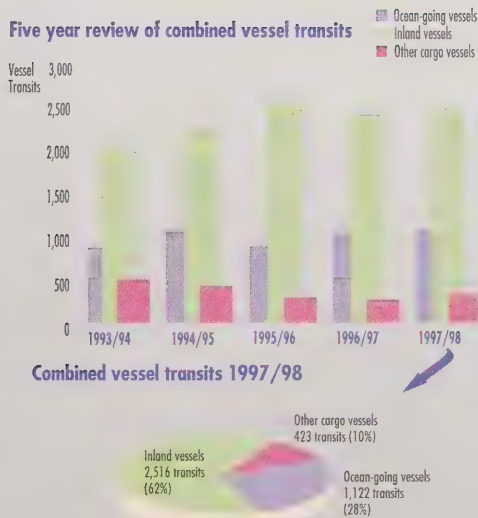




# OVERVIEW



## Five year review of combined vessel transits



## Five year review of total revenue and expenses



The Seaway moves commodities to a catchment area larger than Western Europe, supporting almost a third of the North American population.





## PRESIDENT'S MESSAGE

In a year that brought new leadership and many operational and organizational changes, we also handled a growing number of vessel transits, with a cargo value of some \$6.7 billion.

The St. Lawrence Seaway Authority has proved once again that it thrives on change. In a year that brought new leadership and many operational and organizational initiatives, we also handled a growing number of vessel transits, with a cargo value of some \$6.7 billion.

My predecessor, Glendon Stewart, who retired last year, worked to create an organization that could cope equally well with the demands of its mandate and the demand for organizational transformation created by our competitive business environment. Thanks to his insistence on quality and customer service, an ideal that he and I have shared since I became a member of the Authority in 1995, we are in an excellent position to move into a period of accelerated change.

Now that Bill C-9 (*Canada Marine Act*) has received Royal Assent, commercialization of the Seaway is imminent. My main focus since I was appointed President in August 1997 has been to ensure that the Authority is ready for a seamless transition to management by a not-for-profit corporation formed by Seaway users. Through my participation in the discussions between Transport Canada and the Users Group, the Authority has had an opportunity to help shape our new identity, and a ten-year business plan is now in place.

We have made great strides in the past year: a new management structure, a re-engineering plan and a fresh corporate vision and priorities. Our goals for reduction of overhead will be met or exceeded by 1999, through staff attrition and a Departure Incentive Program. Further savings will be real-



ized through more efficient maintenance planning and through our new information technology management system known as SAP, which will integrate our business functions into one database.

If this makes the Authority sound like an organization where streamlining and efficiency are the order of the day, that is exactly the case. Keen competition from other modes of transport, particularly rail, is a growing threat to the Seaway's ability to cover its costs. On the encouraging side, newbuilding and vessel conversion programs by some of the Seaway's largest customers including Algoma Central Marine, Canada Steamship Lines, Fednav Limited, Polish Steamship Company and Upper Lakes Group, in addition to an increase in cruise ship traffic and the construction of a new grain terminal in Hamilton, are votes of confidence in our future. The bottom line is that market forces require the Seaway to move quickly to maintain its competitiveness by reducing costs as much as possible. The creative challenge lies in





## PRESIDENT'S MESSAGE

accomplishing this while at the same time improving service for our clients.

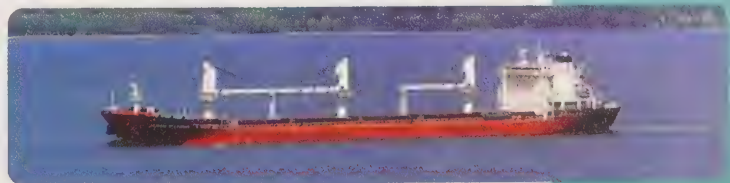
The Authority's focus in recent years on quality service, combined with an organizational culture that increasingly emphasizes teamwork, empowerment and employee initiative is paying off by helping us meet that challenge. Also of value are the productive relationships we have developed with other agencies involved in the Seaway as we work together to consolidate efforts to better serve our customers. One example of this co-operation is our new Traffic Management System, developed in conjunction with the Saint Lawrence Seaway Development Corporation and the Canadian Coast Guard. This system will create a single-desk service and eliminate duplication while providing more information and increased accessibility, both to the agencies and to Seaway users. Also, our new joint Canadian-U.S. inspection process for foreign vessels saves time for customers and dollars for us, and has already paid off in fewer accidents and losses. The lesson is clear: when carried out with a practical eye to customer and organizational needs, exercises in cost-cutting can improve service dramatically.

I would like to take this opportunity to thank the Seaway's employees for their stellar performance in coping with the stresses of commercialization and ongoing organizational change while continuing with our Quality Service

Initiative and carrying out the demanding tasks of Seaway operation. Progress on all initiatives is on track: the Measurement and Key Indicators Team has completed its mandate and further refinements to the system are being carried out, improvements have been made to the maintenance planning and delivery function, more efficient tolls services are pending installation of our integrated information technology management system (SAP), and the Service Teams continue to assume additional autonomy and responsibilities.

Over the past year, we have improved our communication with employees and have developed a partnership with our Union and excluded employees that will result in more synergistic working relationships. Phase II of our Quality Service Initiative has commenced, and we are looking into a new job evaluation and global compensation plan in line with the corporate re-engineering that will create the new not-for-profit entity. It has been an interesting and challenging year for the Authority, and 1998 promises to be more so. This is our opportunity to transform the Authority into a market player equipped to compete head-on in today's and tomorrow's markets, and we are determined to take advantage of it.

The lesson is clear: when carried out with a practical eye to customer and organizational needs, exercises in cost-cutting can improve service dramatically.







## *Business Environment and* **STRATEGIC ISSUES**

### **KEYNOTE: COMPETITION**

**T**he St. Lawrence Seaway Authority operates in an increasingly competitive and challenging business environment. Over the past decade, the private sector has led the way with cost reductions to survive the more competitive marketplace of the 80s and 90s. The free trade economy, global markets, and technological progress have transformed transportation business. It is the era of "lean" competitors, and to remain competitive, the Seaway must continue to follow the trend of innovation, streamlining and improved customer service.

While the market outlook for commodity movements continues to be promising, the greatest threat to the Seaway system is from competing modes of transportation. Transport operators as a group are re-inventing the way they do business; with alliances, acquisitions, capital investments and new technology, they are changing market rules and performance standards to make their services more accessible and more profitable for customers to use. The spreading use of intermodal transportation in North America encourages co-operation among modes, but also favours competition among transport operators.

Emerging as a growing threat to the attractiveness of the Seaway are competitors like Canadian National Railway Co. Privatization and deregulation have opened the way to greater operating efficiency for railways, and allowed them to set more competitive prices. Since privatization, CN has reduced costs, downsized its labour force by more than a third, and flattened its organization by eliminating

seven levels of management. Their corporate culture has shifted solidly to focusing on customer service and the bottom line. Through acquisitions and alliances, they have extended their reach to the U.S. east and southeast, and down to the Gulf of Mexico. In consequence, revenue per employee has improved by 42% since 1992.

The implications for the Seaway are clear: if we want to be considered an attractive transportation solution, we must work aggressively towards improving our own competitive position, through cost-efficiency and better service for customers.

### ***Potential obstacles***

Maintaining a competitive position for the Seaway will be a challenge. We operate in a complex environment influenced by the North American and world economies, government policies and the changing needs of transporta-

We must work  
aggressively  
towards  
improving  
our own  
competitive  
position,  
through cost-  
efficiency and  
better service  
for customers.







## Business Environment and STRATEGIC ISSUES

tion users. We must work with the 12 other agencies involved in Seaway operations: Canadian and American transport and agriculture departments, coast guards, customs, pilotage authorities, and, of course, our U.S. counterpart, the Saint Lawrence Seaway Development Corporation.

Streamlining and consolidating the operations of these agencies will help, and we continue to co-operate in seeking more ways to lower system costs and reduce delays due to regulatory overlap.

More difficult to manage may be the effects of the Canadian government's cost recovery policies. The new Canadian Coast Guard marine services and ice-breaking fees, the Great Lakes Response Corporation of Canada bulk oil cargo fee, the sale of government-owned hopper cars, and proposed changes to the *Pilotage Act* will all increase costs for Seaway users. The combination of competition from alternative modes and the costs of these initiatives may divert millions of tonnes of cargo away from the Seaway.

The Authority is also following the progress of the Grain Handling and Transportation Review, which is looking at competition factors, rate scales, and legislative provisions within the Canadian grain transportation system. The impact of the Canadian Wheat Board's pooling changes, the subsidization of rail with preferential pricing for west coast grain delivery and the potential use by new owners of government hopper cars east of Thunder Bay, in direct competition with the Seaway, are areas of great concern to the Seaway. There is also a need to extend to SLSA the confidential contract provisions

currently available to rail, and to reinstate provisions for public interest appeal mechanisms to counteract non-compensatory rates and predatory pricing. The outcome of the grain review process could have a significant impact on the ability of the Seaway to compete with rail for grain transportation.

### STRATEGY: COMMERCIALIZATION

In the last few years, The St. Lawrence Seaway Authority has already accomplished much to improve the competitiveness through initiatives such as cost-cutting measures, staff reductions, and quality service, to mention only a few. The Canadian government has felt for some time, however, that only commercialization, in the form of transferring control of operations to Seaway users, will promote the commercial discipline and performance the Seaway needs to retain and improve its current position. Enabling legislation was introduced in the House of Commons during the 35<sup>th</sup> Parliament, but did not pass before the general election was called in April 1997.

#### *The Canada Marine Act*

In October 1997, the Minister of Transport re-introduced the legislation, Bill C-9 (*Canada Marine Act*). The Bill passed third reading in the House of Commons on December 9, 1997 and received Royal Assent on June 11, 1998. The Act gives the Minister of Transport the authority to enter into a long-term management agreement with a user consortium to operate the Seaway as a not-for-profit corporation. Implementation is expected sometime in 1998.

### NEW ORGANIZATIONAL PRIORITIES

The Authority has been an integral part of the negotiations between the Users Group and Government since 1997, and has initiated many organizational changes in preparation for the transfer of control. We now have a new Vision and a new set of short- to medium-term priorities:

- complete the commercialization of Seaway operations;
- develop a ten-year business plan with the Users Group;
- rationalize the organization through a Departure Incentive Program;
- implement re-engineering recommendations submitted by a consulting firm;
- develop a partnership with our employees;
- implement a new integrated information technology management system;
- create a single-desk traffic control centre;
- implement Phase II of the Quality Service Initiative; and
- develop a new job evaluation and global compensation plan.





# 1997/98 PERFORMANCE

## *Objectives and Achievements*

### TO INCREASE CUSTOMER SATISFACTION

#### *Transit Time Standards*

- Seaway staff monitored transit times and analyzed data on vessel delays during the 1997 season, identified areas for improvement, and set goals for 1998.
  - We aim to handle 90% of transits within the standard time plus two hours by the 2001 navigation season; in 1997, 74% of transits in the Montreal/Lake Ontario section and 80% of transits in the Welland Canal fell within these parameters.

#### *Service Teams*

- Progress continued in establishing and training semi-autonomous service teams. With minimum supervision, these teams now carry out independently tasks earlier performed by management, in addition to direct delivery of operation and maintenance services in both sections of the Seaway.
- Work planning and scheduling activities have been transferred to the teams in both sections; transfer of the management of customer interface is well under way. Training and development of tools will begin in 1998 for the transfer of administrative procedures and managing indicators to the teams.

#### *Performance Indicators*

- The Measurement and Key Indicators Implementation Team completed its work; all indicators have been developed or brought on-line with the exception of process effectiveness and human resources indicators, which are dependent on work being carried out by other teams. More than 450 staff members received training in the use of the system during the winter shut-down period.
- Use of indicators to measure customer satisfaction began.
- The measurement system will continue to evolve, under the guidance of a "keeper" of the system, who will develop or inte-

grate new indicators as the need arises, continue staff training and help ensure that the indicator review process works effectively as a daily management tool.

- A new team has been formed to design and implement Level 4 (the front line indicator level) performance measures.

#### *Quality Improvement Teams*

- *Traffic Control Process Improvement:* the SLSDC has agreed to participate in the new traffic control system recommended by the team, which involves co-operation also with the Canadian Coast Guard; implementation of Phase I of the project took place at the start of the 1998 season at all three Traffic Control Centres. Over the next two years, the separate traffic management systems in Maisonneuve and Niagara will be replaced with a single integrated system.
- *Maintenance Planning and Delivery:* the team optimized all the sub-processes within the planning, scheduling, follow-up, history, and analysis activities, and established corporate specifications for maintenance planning and delivery based on process user requirements. Among their innovations is a priority criteria model that applies to all jobs across the Authority; the team also selected a computerized maintenance system.
- *Tolls Services Implementation:* the process improvements recommended last year by the Tolls and Statistics Improvement Team that do not require automation services have been implemented.
- *Management Process Implementation:* to help the Service Teams at all levels become semi-autonomous, a sub-team created a management process for the Inter-Regional Implementation Team, revising the management structure in both regions and identifying areas to be managed for each level of performance indicators. Service Teams are now reviewing their performance measurement indicators through regular meetings, with





# 1997/98 PERFORMANCE

## *Objectives and Achievements*

follow-up for problem-solving when an indicator is not performing as expected.

- *Thank-You Program*: this staff recognition program celebrated its first anniversary in the summer of 1997 with positive employee feedback. Follow-up focus groups suggested improvements that were put in place in the fall.
- A *Communications Effectiveness Project Team* examined communications problems identified by the 1996 Hay Employee Satisfaction/Opinion Survey, recommended solutions, and obtained approval to proceed with an action plan to improve staff understanding of corporate direction.

### ***Safe and Reliable Infrastructure***

- The Infrastructure Management Support System was used to set priorities for capital and major maintenance projects for 1998 and the five-year planning period. Asset renewal expenditures were kept at 1997 levels.
- Over \$24 million was invested in lock and channel rehabilitation work to improve the efficiency of the Seaway.

### ***Enhanced Seaway Inspection Program***

- A joint Canada/U.S. vessel inspection program based in Montreal now replaces the previous dual inspections, reducing transit times for foreign vessels and agency costs.
- Additional elements were added to the inspection process, bringing a reduction of 44% in the number of accidents and 66% in the cost of damages to vessels in the past year.
- The Marine Services Section began ISO 9002 certification, which will be complete by July 1, 1998, ensuring greater transparency and consistent high quality for inspections and other services.
- All Seaway Inspectors have successfully completed a certified course for International Ship Safety Management (ISM) and ISO Lead Auditors.

- A voluntary Departure Incentive Program, together with attrition, is expected to reduce the Authority's establishment by 119 employees (17% of the March 1997 staff) by the end of March 1999.
- Use of the Infrastructure Management Support System led to a readjustment of priorities and rehabilitation strategies and contributed to reducing the five-year asset renewal budget by some \$18 million and kept 1997 costs at 1996 levels.
- Bridge 10 on the Welland Canal was dismantled before the 1998 season began, with resulting savings on maintenance and greater ease of navigation.
- Virtually all performance indicators were in place in 1997 to help the Authority better manage costs.

**TO  
REDUCE  
COSTS**

- The Authority generated \$13.4 million in cash from operations.
- Tolls remained at the 1996 level, due to the non-ratification of a 1997 agreement for a 2.5% increase.
- An agreement was signed with the St. Catharines Hydro-Electric Commission to operate the Authority's power station, assuring the Authority clean and reliable power for Welland Canal operations.
- Revenue from licenses, primarily for the supply of water to hydro-electric plants and industries along the canal generated \$7.3 million.
- Promotional activities were carried out to increase the Seaway's market share.
- The Authority used performance indicators to monitor competitiveness and revenue generation; a study began to update the competitiveness indicator and identify opportunities and threats.

**TO  
INCREASE  
REVENUE**





## **CORPORATE RE-ENGINEERING**

The transition to management by a not-for-profit corporation has emerged as the Authority's first organizational priority in the past year, and much of our internal organizational development effort has been directed toward preparing for a seamless changeover. A new management structure was created to enhance the Authority's ability to deal with current management challenges and the move to commercialization. It consists of the Authority, a Strategic Committee, which replaces the former Executive Committee, and a Corporate Management Team, which replaces the former Corporate Quality Council. While the Authority makes final decisions on corporate issues, the Strategic Committee recommends priorities and strategic directions and the Corporate Management Team is the executive arm, responsible for achieving the corporate objectives.

Further changes in the corporate structure will be implemented in 1998. The Authority hired the management consulting firm of Raymond Chabot Martin Paré to identify the most suitable operating and management structure for the not-for-profit corporation which is soon expected to be managing the Canadian portion of the Seaway system. Their final report, submitted to the Authority at the end of 1997, proposed a cost-effective solution which has been examined for feasibility by four teams of Authority employees, with the collaboration of one member of the Users Group. The teams dealt with financial, administrative, human resources, engineering and traffic issues

arising from the report, and made recommendations which are currently being incorporated into the implementation process.

## **PHASE II: QUALITY SERVICE INITIATIVE**

The Authority's first 18-month quality service implementation plan was completed in July 1997. The results were evaluated and a second plan prepared, with improvements derived from quality service audits, expressed customer needs, consultations with the Authority's Local Quality Councils, service team representatives, facilitators and improvement teams, the performance measurement system, the employee satisfaction survey, and other data sources.

The Quality Service Initiative has become one of the forces driving the organization to focus on addressing customer needs while reducing costs. The essence of the new plan, slated to run through December 1998, centres on service teams, employee development and empowerment, process improvements, measurement, communication, standardization of customer services, and introduction of new technology. Two major projects have already been launched: a sub-team mandated to create a management process for the Inter-Regional Implementation Team that is helping Service Teams at all levels become semi-autonomous; and a new Measurement and Key Indicators Team to design and implement performance measures for Service Teams (Level 4 indicators).

Although the new management process, based on regular reviews of performance measurement indicators,

A new management structure was created to enhance the Authority's ability to deal with current management challenges and the move to commercialization.





# Organizational DEVELOPMENT

is initially intended to support the development of the semi-autonomous Service Teams, it will eventually change the management philosophy of the entire organization. By increasing employee involvement and autonomy through self-directed performance follow-up at all levels of the Authority, the new management process will contribute to optimizing the potential of all employees and encouraging teamwork and initiative.

## NEW INTEGRATED INFORMATION TECHNOLOGY MANAGEMENT SYSTEM

The Authority has purchased an integrated information technology management system called SAP that will be implemented in 1998, in parallel with the re-engineering initiatives. This new tool integrates all business functions into one database and will provide employees with better tools to achieve the re-engineering recommendations, while maintaining or improving our service to customers through the use of technology. Transition to the new system will include additional training for employees.

## HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ISSUES

In the past year, the Authority met with our unions to assess our common needs and reach an agreement that would be beneficial to both parties. That objective was reached with the signing of a new two-year collective agreement in December 1997, ratified by the majority of our operational and maintenance workers. Dialogue is continuing with the aim of developing a partnership

among management, unions and excluded employees. Our goal is to develop a shared understanding of mutual needs, and a means to work together proactively, with each partner able to clarify expectations and agree on mechanisms to manage the partnership.

In co-operation with union representatives, the Authority has put in place a voluntary Departure Incentive Program. This program has been well-received by employees, and, together with normal attrition, will have reduced our staff establishment by 119 employees, or 17% of the current workforce, by the end of March 1999. In addition to slightly exceeding the previous target for staff reductions, this program will meet almost all the requirements of the re-engineering plan.

The Authority is also working on a new job evaluation and global compensation plan in line with the re-engineering of the organization.

Dialogue is continuing with the aim of developing a partnership among management, unions and excluded employees.





## THE NEW MANAGEMENT PROCESS— A DIFFERENT APPROACH

Implementation of a new management process with the service teams has been under way since November 1997. This process deals with seven categories of management tasks, each of which is carried out at assigned frequencies at all levels of the organization and is linked to performance indicators.

The new process ensures that:

- communication reaches all levels of the organization;
- all employees can participate fully at their own level;
- managers develop a coaching style to encourage employee development;
- follow-up on ideas and solutions is done at the level where action can be taken; and
- the needs and efforts of all levels are linked to corporate objectives.

Support for the implementation of this process is being provided by a team of advisors who work with managers and coaches, and a program that will prepare personal development plans for coaches has just begun. Once the service teams are established as semi-autonomous entities, the management process will be implemented throughout the Authority.

## IMPROVED TRAFFIC MANAGEMENT

On January 20, 1998, a milestone in the development of a new traffic management system was reached with the completion of a user requirements document that defines the parameters of the new system. The Traffic Management Improvement Project Team has been working since February 1997 on the development of a system that will include:

- computerized transit information accessible to internal and external users;
- an upgraded, reliable traffic management system in which vessel information needs to be entered only once;
- scheduling and monitoring capabilities which allow modifications to help ensure vessel transit times remain within standard; and
- automated information exchanges with agencies such as the Canadian Coast Guard and SLSDC to provide a single-desk service to customers.

The user requirements will be translated by technical teams into cost-effective information technology solutions. We will be using the Canadian Coast Guard's INNAV system as the basis for our own software, with the result that the Coast Guard, SLSDC and SLSA will all be using the same system and database.

The work is being done in co-operation with user teams and the Saint Lawrence Seaway Development Corporation, and will integrate their requirements in addition to those of





# CUSTOMER SERVICE

the Authority. A joint SLSDC and SLSA contract to develop an automatic identification system for obtaining vessel position has been tendered and the Volpe Transportation Centre has begun work. Testing of the complete traffic control system is scheduled for late 1998, and full operation will begin on both the Canadian and the American sides of the Seaway at the start of the 1999 navigation season.

## SERVICE TEAMS

Since 1996, implementation of the service team concept has been accompanied by a self-management training program delivered by employees working in the regions. The first three training modules (*Introduction and Commitment*, *Managing My Effort*, and *Communication: My Power*) have been completed in both the Niagara and Maisonneuve Regions, and the fourth module began during the 1998 winter briefings. Entitled *Team Chemistry*, this training module focuses on understanding team dynamics and improving teamwork skills, the next step toward more autonomous service team operations.

Following the successful completion of the first training modules, the work planning and scheduling activity was transferred to service team control in both regions. Transfer of the second work activity, management of customer interface when locking a vessel, is in various stages of completion. Currently, administrative activities are being reviewed to determine which of them can effectively be targeted for transfer.

An inter-regional committee has developed a team profile outlining the characteristics and responsibilities of semi-autonomous service teams. The

profile was reviewed with Union representatives and will serve as a guide for the transfer of additional activities to the teams. The profile is currently being studied by all the service teams during their management process meetings.

## TRANSIT TIME STANDARDS

During 1997, improvements suggested by users were made to transit time and delay indicators. Three new delay codes were added for better analysis of the results

Transit time standards established with the concurrence of our customers were implemented and monitored during the 1997 season. The results, along with data on vessel delays were analyzed and areas for improvement were identified. The goals for the 1998 navigation season were based on improvements that are within the Authority's control. Significant factors outside the Authority's control, many of them determined by the vessels, also influence transit times. Users have requested that the present standards remain in place, and there are currently no complaints about transit times.

Ultimately, the goal (by 2001) is to increase the number of vessel transits within standard +2 hours to 90%. In 1997, 74% of vessels achieved this target in the Montreal/Lake Ontario section, and 80% achieved it on the Welland Canal. In the MLO section, 92% of vessels were within standard +4 hours, and on the Welland Canal, 93% of vessels achieved this transit time.

Ultimately, the goal (by 2001) is to increase the number of vessel transits within standard +2 hours to 90%.





## **MAINTENANCE PLANNING AND DELIVERY**

The Maintenance Planning and Delivery Business Improvement Team participated in the selection of SAP as the Authority's new integrated software package, in addition to investigating additional computerized maintenance management software (CMMS) systems. It based its evaluation of these systems on new company-wide specifications for a maintenance planning and delivery system based on process user requirements.

The team has also developed a strategy for the implementation of specific improvements to maintenance processes that are not dependent on a new CMMS. The strategy is based on optimizing all sub-processes identified within the planning, scheduling, follow-up, history and analysis processes. One important and innovative component is a model that applies a common priority rating system to all maintenance jobs across the Authority. Improvements with an information technology component will be implemented when the integrated SAP system is functioning.

## **TOLLS SERVICES IMPLEMENTATION**

This team is working on process improvements that involve both information technology issues in addition to policies and procedures. Matters involving computerized systems will be resolved when the integrated SAP system is in place. Several non-IT changes that improve customer service have been implemented; among them, the posting of the Pre-Clearance and Transit Declaration forms on the Seaway's internet web page.

## **PERFORMANCE MEASUREMENT**

Although the Measurement and Key Indicator Implementation Team (MAKIIT) completed its mandate in October 1997, the performance measurement system continues to evolve and will be integrated into the Authority's management process. Other initiatives include: training users, improving the indicator review process, and overseeing the development of indicators for the Service Teams.

These indicators are the fourth and final level to be incorporated into the system, and are being prepared by an inter-regional team, which completed employee consultations at the end of March 1998. The indicators are now being programmed and will gradually be implemented during the summer and early fall, if the progress of the SAP integrated information technology management system permits.

Of the original MAKIIT mandate, 22 performance measurement indicators have been developed and brought online. Remaining to be completed are the Process Effectiveness and Human Resources indicators. The Process Effectiveness indicators will show the effectiveness of key Authority processes as a single index at each level, based on measures developed by Business Improvement Teams. The methodology to consolidate these measures into a single index has been developed by MAKIIT, as well as a guide to assist in the design of future process measures. Once the methodology and guide are approved by the Corporate Management Team, the first index will be put on-line, based on the measures so far developed by three corporate Business Improvement Teams.

Twenty-two performance measurement indicators have been developed and brought online.





# CUSTOMER SERVICE

Some 450 employees have already received briefings and training on the use of the measurement system, and reviews based on performance indicators are gradually being integrated into the daily management of the organization at all levels.

## COMMUNICATIONS EFFECTIVENESS PROJECT

The Hay Employee Satisfaction Survey conducted in 1996 identified a number of problem areas in the Authority's communication with employees.

Accordingly, a Communications Effectiveness Project Team was assembled to review the survey results and to recommend action. They reported to the Corporate Quality Council in January 1998 with 12 major targets for improvement of downward, upward and inter-regional communication, after verifying their findings through a short survey of 150 randomly-chosen employees.

Most of the team's recommendations have been approved, and implementation has begun with briefing sessions for management teams and employees. The President and Vice-Presidents have already participated in question-and-answer sessions with staff; between these sessions, effective and frequent communication with staff will take place through a new Intranet system and a corporate newsletter. A planned second Hay Employee Satisfaction Survey will measure the impact of the improved communications techniques.

## REWARDS AND RECOGNITION

The employee Rewards and Recognition Program continued for the second year, with a refresher training

## 1997/98 MAINTENANCE—\$24 MILLION INVESTED

In addition to routine upkeep and winter overhaul of lock structures and other installations, some major improvements were carried out this year; other work was affected by dramatic local weather conditions.

### Montreal/Lake Ontario section

The ice storm of January 1998 had considerable impact on maintenance work in this section. Immediate repairs were needed following storm damage to the bank lighting in the South Shore Canal, and work to finish these repairs continued into the 1998 navigation season. Because major power lines to Montreal were down during and after the storm, the two generating stations on the South Shore Canal were working at full capacity, and the water level between the St. Lambert and Côte Ste. Catherine locks had to be increased. As a result, a contract for dyke rehabilitation has been delayed. Work carried out included:

- rehabilitation of miter gate blocks at gate quoins, Côte Ste. Catherine Lock;
- rehabilitation of stop log recesses, Upper Beauharnois Lock; and
- addition of a multiple beam echo sounder for channel sweeping.

### Welland Canal

Work was unaffected by weather conditions and included:

- removal of Bridge 10;
- rehabilitation of the floating wedge above Lock 8;
- painting and rehabilitation of six lock gates;
- new control system for Bridge 19, Lock 8;
- rehabilitation of Lock 8 unwatering pumps; and
- rehabilitation of lock valves, counterweight systems, and intake structures at a number of locks and weirs.





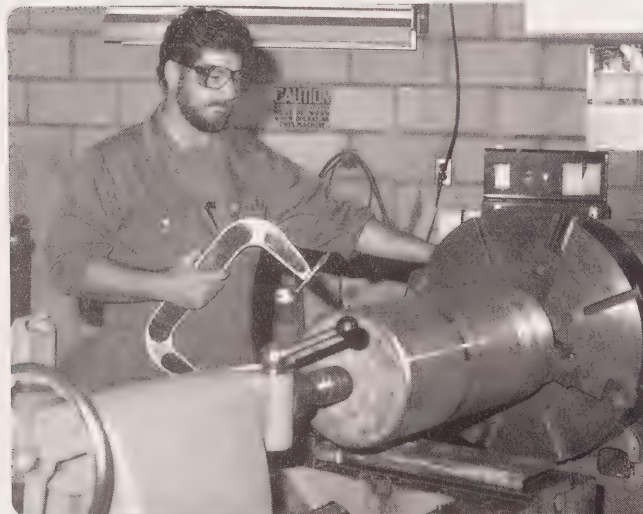
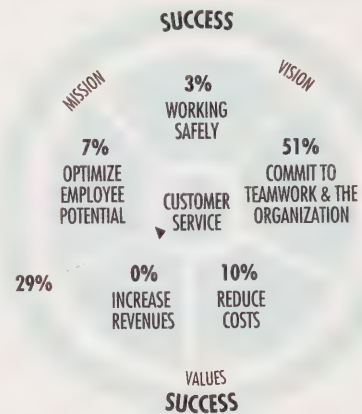
## CUSTOMER SERVICE

course for managers, co-ordinators and supervisors at the end of 1997. The program has evolved in response to employee feedback and focus group evaluation; the Thank You component has been modified, and increasing emphasis has been placed on day-to-day recognition of employees who perform successfully. Employees who went beyond the call of duty with contributions to selected work practices (including 10 teams) received 68 Thank You-grams between October 1997 and January 1998, evenly distributed among the two Regions and Cornwall/Ottawa. The majority (72%) were for exemplary commitment to teamwork and the organization. From June 1996 to June 1997, a total of 342 Thank You-grams were sent, including 37 to teams. In that year, 51% rewarded commit-

ment to teamwork, while 29% went to employees who increased customer satisfaction in some way.

In a follow-up survey of 96 recipients of Thank You-grams during 1997, 46 rated the program as "excellent", and 42 rated it as "good". Only one rated it as "poor".

### Contributions to targeted work practices



The employee Rewards and Recognition Program continued for the second year.





In 1997/98, the Authority had a net income of \$2.7 million; but extraordinary items reduced this to a net loss of \$3.8 million. Although in 1997 vessel transits increased to 2,809 on the Montreal/Lake Ontario section and 3,384 on the Welland Canal, cargo volumes declined slightly from 1996, due to decreases in steel, iron ore, and other bulk movements. Higher Canadian grain traffic and coal shipments to Lake Ontario helped maintain 1997 combined Seaway traffic at a level close to 1996 results. Total shipments amounted to 48.95 million tonnes, a decrease of 2% from the 49.94 million tonnes carried in 1996. North American demand for steel products remained strong, though not as high as in 1996. There was heavy Canadian grain traffic, and overall economic conditions continued to be favourable. The value of cargoes transiting the Seaway in 1997 is estimated at \$6.7 billion.

## TOLLS & FEES

In 1997/98, 84% of the Authority's income was derived from tolls, which have been frozen for the past five years. In June 1997, the Authority and the Saint Lawrence Seaway Development Corporation reached a draft agreement on a 2.5% toll and vessel charge increase and modifications to the Welland Canal lockage fees. However, the Canadian and American governments never ratified the proposed agreement and, as a result, the 1996 Tariff of Tolls remained in effect.

Both entities resumed negotiations at the beginning of 1998 to draft a new toll agreement. Despite repeated efforts, no new agreement was reached

with the SLSDC, nor have further discussions between Transport Canada and the U.S. Department of Transportation been successful. On April 18, 1998, the Canadian government repealed the original Cabinet Order that established the Canadian toll structure in 1959, ending the requirement for U.S. agreement to revise the tolls on the Canadian section of the Seaway.

A decision was then made to proceed with a 2% toll increase for the Canadian section. This increase will have minimal impact on total transportation costs, yet it will ensure that inflation will not erode the revenue that funds the capital expenditures that keep the Seaway safe and reliable. The new tolls and vessel charges came into effect June 1, 1998, in accordance with a notice published in Part 1 of the *Canada Gazette* dated April 25.

Canadian pilotage fees remained at 1996 levels for the 1997 navigation season. In support of the Seaway's efforts to encourage increased cargo volumes, the Great Lakes Pilotage Authority, Ltd. has frozen fees four times in the last five years, helping to reduce operational costs for Seaway users.

## POWER PARTNERSHIP

In May 1997, the St. Catharines Hydro-Electric Commission and The St. Lawrence Seaway Authority signed a 30-year lease agreement, under which the Commission will operate the Authority's generating station, located near Lock 4 on the Welland Canal. The lease arrangement went into effect in the fall of 1997. This partnership enables the Authority to focus on its core business, the passage of ships,

Higher Canadian grain traffic and coal shipments to Lake Ontario helped maintain 1997 combined Seaway traffic at a level close to 1996 results.





# REVENUE

## 1997 TRAFFIC HIGHLIGHTS

- Both sections of the St. Lawrence Seaway opened to navigation on April 2, 1997.
- The navigation season lasted 269 days on the Montreal/Lake Ontario (MLO) section, to December 26; and 267 days on the Welland Canal, to December 24.
- A total of 2,809 vessels transited the MLO section, compared to 2,707 in 1996. The average traffic was 10.4 vessels per day.
- The Welland Canal handled 3,384 vessel transits, an increase of 77 over 1996. The average daily traffic was 12.7 vessels.
- Cargo movements on the MLO section dropped by 3% from last year, to 36.9 million tonnes.
- Traffic on the Welland Canal decreased by 0.6% from 1996, to 40.9 million tonnes.
- A bountiful 1996 crop combined with severe weather conditions that prevented the usual winter rail movements, increased Canadian grain traffic by 39.5% to 8.88 million tonnes on the

while ensuring clean, reliable and uninterrupted power for the operation of structures, locks, bridges, communications equipment, and the light system along the canal, at a lower cost than previously.

## PROMOTIONAL ACTIVITIES

To attract new cargoes and ships and to promote greater use of the Seaway, Authority staff participated in a variety of trade missions, conferences and exhibitions, as well as visiting customers to encourage them to maintain or increase their use of the system.

### *Event & Location*

### *Target Shippers & Carriers*

Mississippi Valley Coal Conference (New Orleans)

#### ➔ Coal, U.S. rail companies

American Institute for International Steel (New York)

#### ➔ Major North American steel customers and traders

Iron Ore Conference (Port of Spain, Trinidad)

#### ➔ Iron ore, Direct Reduced Iron and shipowners

Grain meetings (Thunder Bay, Minneapolis)

#### ➔ Canadian and U.S. grain shippers and brokers

Seaway Day (Calgary)

#### ➔ Grain

Seatrade (Miami)

#### ➔ Cruise operators, commercial carriers

Marine Club (Toronto)

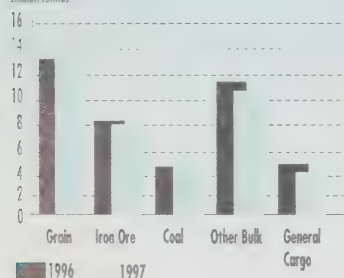
#### ➔ Shippers/receivers

Canada Grain Council meetings (Ottawa, Winnipeg)

#### ➔ Grain

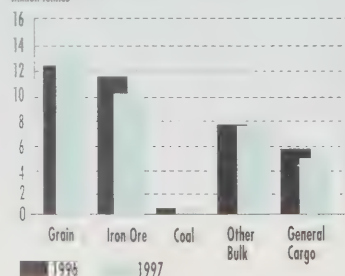
Welland Canal

million tonnes



Montreal/Lake Ontario Section

million tonnes





SLSDC marketing meeting (Chicago)

➔ U.S. port representatives,  
shippers and receivers

Port of Valleyfield Day (Valleyfield)

➔ Salt, liquid bulk carriers/shippers

Customer visits (Montreal)

➔ Carriers/shippers/agents

## OPTIMIZING REVENUES

The Authority continued its land management program to increase revenues. No land was sold during 1997/98, but revenues from licenses generated \$7.3 million, primarily for the supply of water to hydro-electric plants and industries located along the canal.

## 1997

## TRAFFIC HIGHLIGHTS

(continued)

- MLO section, and by 36.1% to 8.97 million tonnes on the Welland Canal.
- Although a more moderate U.S. harvest contributed to a 22.7% decrease in American grain, total grain traffic increased by 9.6% on the MLO section, and by 7.8% on the Welland Canal.
- Coal movements grew by 5.2% to 534,507 tonnes on the MLO section, and by 2.4% to 4.6 million tonnes on the Welland Canal. This increase was partly due to greater demand from Ontario Hydro after the closure of some nuclear power stations.
- Iron ore traffic decreased overall, due to a shift in traffic patterns and fewer shipments to Hamilton and U.S. mills in the Great Lakes area. Movements went down by 12.7% on the MLO section to 10.12 million tonnes, and by 1.2% on the Welland Canal, to 7.88 million tonnes.
- Other bulk shipments decreased on the MLO section by 1.6% to 7.64 million tonnes and by 4.7% to 10.61 million tonnes on the Welland Canal. There were fewer movements of coke, stone, salt, ores and concentrates and chemicals, partly offset by increases in shipments of cement and clinkers, potash, and scrap metal.
- General cargo traffic registered a decrease of 13.2% to 5.11 million tonnes on the MLO section and 15.1% to 4.07 million tonnes on the Welland Canal. Fewer slab imports to both Hamilton and the U.S. were mainly responsible for the decrease: on both sections, upbound movements of slab were down by more than 40%, and steel traffic on the Welland Canal was down by 10.2%.





## CUTTING COSTS

### CRUISE SHIPS RETURN TO THE GREAT LAKES

In September 1997, the first cruise ship in 20 years passed through the St. Lawrence Seaway on its way to the Great Lakes. The *MS Columbus*, owned by Hapag Lloyd of Germany, transported sell-out European crowds from Montreal to Chicago, Chicago to Port Colborne, Ontario, and from Toledo, Ohio back through the Seaway to Montreal. Five more cruises are scheduled for 1998, and a sister ship is on order, to begin cruising the Great Lakes for a full summer season in 1999.

The St. Lawrence Seaway Authority's costs fall into four main categories: wages and salaries, capital expenditures, maintenance expenses and other expenses. Strategies are in place to decrease and better manage the costs associated with all four categories.

### WAGES AND SALARIES

In the past year, the Authority has adopted a new approach to rationalizing its organization, by putting in place a voluntary Departure Incentive Program, developed in co-operation with our Union. Between natural attrition and employees who opt to take the voluntary departure incentive, 119 employees (over 17% of our current workforce) are expected to leave the Authority's employment by the end of March 1999. The Authority will then have 597 employees, bettering the target staff level of 600 set in the Vision 2002 plan. Our workforce has already decreased by 42% since 1990.

The SLSA has also identified as a priority, in line with the re-engineering of the organization, the development and implementation of a new job evaluation and global compensation plan that will recognize the new commercial environment introduced by the Authority.

### IN SEARCH OF COST-EFFECTIVENESS

To move towards greater cost-effectiveness, we are now implementing an integrated information technology management system. With the assistance of a consulting firm, the Authority evaluated and compared various integrated business packages and some independent solutions for maintenance

planning. As the best solution, the Authority has purchased an integrated package called SAP, which will be put to use in conjunction with the initiatives identified in the re-engineering report.

### *Infrastructure Management System*

Improving the planning of capital and major restoration projects through the Infrastructure Management Support System (IMSS) and the systematic measurement of performance through specific indicators is also helping the Authority manage its costs more effectively. The IMSS is a remedial programming process that has two main functions: making long-term cost projections and setting project priorities, by accurately assessing risks of deferral as opposed to benefits of carrying out capital and major restoration projects. Use of the IMSS led to a readjustment in the priorities and rehabilitation strategies of some programs in 1997 and contributed to a reduction of some \$18 million in the asset renewal plan over the next five-year period. Asset renewal costs this year were maintained at the 1996/97 level. Our goal is to achieve a complete two-year asset renewal plan by the year 2000, improving on the current one-year plan.

### *Non-navigational Structures*

The Authority will continue to seek ways to relieve itself of responsibility for non-navigational structures. Bridge 10 on the Welland Canal was permanently raised during the 1997 navigation season and dismantled in January 1998, as a result of a three-way agreement among the Authority, Canadian National Railway Co., and the City of Port Colborne. Its removal, together





## A LOOK AT NEXT YEAR

with last year's removal of Bridge 20, will further ease navigation on the canal as well as reduce our maintenance budget.

### *The Co-operative Approach*

Finally, we will continue to work with industry and our many marine partners to seek ways to reduce total system costs and improve the Seaway's competitive position. Better integration of the services provided by the various agencies involved would help reduce overall costs by eliminating duplication; an excellent example of how this can work is the joint Canada-U.S. vessel inspection process.

## A LOOK AT NEXT YEAR

### *Commercialization*

During the next year, our first priority will be to proceed with the commercialization of the Seaway, a critical step in assuring its future viability. Once the enabling legislation (Bill C-9, the *Canada Marine Act*) comes into effect and the management agreement between Transport Canada and the Users Group is approved, day-to-day operations will be transferred to a not-for-profit corporation. Fixed assets will remain under Canadian government ownership.

Preparations for this transition have been under way for some time and are close to completion. All major issues involved in negotiations with the Users Group have now been resolved, including the management of our toll structure, an integral part of the agreement with the Users Group.

Provision for toll increases to fund capital expenditures and cover operational

costs is essential to Canada's initiative to commercialize the Seaway. Up until April 1998, the Authority was unable to set its toll rates independently, instead requiring the agreement of the Saint Lawrence Seaway Development Corporation. The SLSDC covers its financial needs through appropriations and does not charge tolls for the American section of the Seaway. The U.S. and Canadian governments did not ratify a proposed 1997 agreement between SLSA and SLSDC on a toll increase and modifications to the Welland Canal lockage fees. Suitable alternatives that would still be agreeable to the U.S. were sought without success.

On April 18, 1998, the Canadian government rescinded the 1959 Cabinet Order that established the Canadian toll structure, ending the requirement for U.S. agreement to revise tolls on the Canadian section of the Seaway. A decision was then made to proceed with a 2% toll and vessel charge increase. While having minimal impact on total transportation costs for users, the increase will ensure that inflation does not erode the revenue that funds the capital expenditures required to keep the Seaway safe and reliable. The increased tolls and vessel charges came into effect on June 1, 1998, in accordance with a notice published in Part 1 of the *Canada Gazette* dated April 25.

Other aspects of the commercialization process that will continue during 1998 include re-engineering the organization to accommodate the new not-for-profit corporate structure and ensure that it can carry out its mandate in the most cost-effective manner. Implementation of re-engineering recommendations prepared by a management consultant

### ANOTHER CONVERSION. MORE NEW VESSELS

Algoma Central Marine is converting its bulk carrier *M/V Algowest* to a self-unloader, the fourth major conversion for the company in the last 10 years. The Algoma fleet is also undergoing an \$85 million modernization program—a hopeful sign for Seaway shipping.

Canada Steamship Lines (CSL) recently announced a \$100 million hull replacement project whereby three of their self-unloading vessels will be rejuvenated over the next three years. The *M/V J.W. McGriffin* is the first vessel scheduled for forebody replacement.

Another good sign is Fednav's new contract with a Japanese shipbuilder for the construction of four new deep-sea bulk carriers specially designed for navigation through the Seaway. The last of six new ships Fednav commissioned in 1994 for Seaway use was delivered in August 1997.





# THE ST. LAWRENCE SEAWAY AUTHORITY

firm are now taking place as is implementation of the integrated information technology management system, SAP. This state-of-the-art tool will integrate all of our business functions into one database.

Although a two-year collective agreement was signed in December 1997 with the majority of the Authority's operational and maintenance employees, some issues remain to be resolved in relation to commercialization, chief among them being the employee pension plan. Focused discussions among management, our Union and excluded employees will continue during 1998 to develop a partnership based on a shared understanding of needs and a commitment to developing better mechanisms for working together.

## THE ST. LAWRENCE SEAWAY AUTHORITY

Michel Fournier,  
*President and CEO, from August 8, 1997*

Glendon R. Stewart  
*President and CEO, from April 1 to August 7, 1997*

Clément Côté, *Vice-President*

### EXECUTIVE OFFICERS

Richard J. Corfe  
*Vice-President, Engineering Services*

Michel Drolet,  
*Vice-President, Maisonneuve Region*

André A. Landry  
*Director, Planning and Business Development*

André Latour,  
*Vice-President, Human Resources*

Carol Lemelin  
*Comptroller and Treasurer*

Sylvie Moncion  
*Director, Communications*

Camille G. Trépanier  
*Vice-President, Niagara Region*

Nicole Voyer  
*Acting Corporate Secretary*  
Norman B. Willans  
*Counsel*

### OFFICES

#### Head Office

Place de Ville, Tower "B"  
112 Kent Street, Suite 500  
Ottawa, Ontario K1P 5P2

#### Corporate Services

202 Pitt Street  
Cornwall, Ontario K6J 3P7

#### Maisonneuve Region

P.O. Box 97  
St. Lambert, Quebec J4P 3N7

#### Niagara Region

508 Glendale Avenue  
St. Catharines, Ontario L2R 6V8

Our e-mail address is:  
[marketing@seaway.ca](mailto:marketing@seaway.ca)

Information is also available on our  
web site: <http://www.seaway.ca>

### GOVERNANCE

The St. Lawrence Seaway Authority is a Crown Corporation created in 1954 under the Act to establish The St. Lawrence Seaway Authority, R.S.C. 1985, c. S-2. The corporation consists of a President and Chief Executive Officer and a Vice-President appointed by the Governor in Council. Its activities are governed by the Act, and by bylaws it makes to manage its affairs.

This annual report covers the operations of The St. Lawrence Seaway Authority and the Thousand Islands Bridge. Separate reports are available for The Seaway International Bridge Corporation, Ltd. and The Jacques Cartier and Champlain Bridges Incorporated. Copies of these reports may be obtained from:

**The St. Lawrence Seaway Authority**  
Place de Ville, Tower "B"  
112 Kent Street, Suite 500  
Ottawa, Ontario K1P 5P2





## THE FINANCIAL YEAR IN REVIEW

This analysis supplements the Consolidated Financial Statements presented on the following pages and covers the operation of the St. Lawrence Seaway System only.

### OVERVIEW

The Authority is reporting a net loss of \$3.8 million for the operation of the Seaway in the fiscal year 1997/98, compared to a net income of \$35,000 for 1996/97.

This net loss of \$3.8 million is after absorbing special charges of \$4.9 million for a Departure Incentive Program, \$1.1 million for costs related to the commercialization of the Seaway and \$0.5 million for the abandonment of railway bridges. Excluding those special charges, the Authority's net income from ongoing operations for 1997/98 is \$2.7 million compared to \$7.3 million in 1996/97.

The overall reduction of \$4.6 million in net income from ongoing operations is a combination of higher revenues of \$0.8 million and higher expenses of \$5.4 million.

### RESULTS OF OPERATIONS

#### Revenues

The total revenues for 1997/98 amount to \$89.4 million; this compares to \$88.6 for the fiscal year 1996/97.

The revenues derived from tolls declined by \$1.3 million during 1997/98 to attain \$74 million. This decrease is mostly due to lower cargo movements on the Montreal/Lake Ontario Section of the system.

The revenues from leases and licences have appreciated by \$2.8 million in 1997/98, compared to 1996/97; the increase is attributed to a contract with Ontario Hydro for the resources provided to operate a power generation station located in the Welland Canal area.

The investment income of \$5 million for 1997/98 compares to \$5.5 million for 1996/97; the reduction is mainly the result of long-term investments being renewed at lower yields during the fiscal year. This trend will continue to affect the Authority in the next few years due to the turnover of Investment Certificates in the portfolio; the anticipated impact is a further reduction of approximately \$0.5 million in the fiscal year 1998/99.

### REVENUES-NOT CONSOLIDATED

	1997/98 Actual	1997/98 Budget <i>in thousands of \$</i>	1996/97 Actual
Tolls	74,058	69,370	75,318
Leases and licences	9,193	4,804	6,364
Investment income	4,971	4,080	5,462
Wharfage and other navigation revenues	1,035	826	1,102
Gain on disposal of assets	6	212	253
Miscellaneous	171	206	123
	<u>89,434</u>	<u>79,498</u>	<u>88,622</u>





### *Expenses*

Operating expenses for 1997/98, for activities related to system operations, maintenance and engineering have increased by \$4.6 million to reach a total of \$58.2 million, compared to \$53.6 million for 1996/97.

Salaries, wages and benefits, which account for 66.8% of the current year's expenses, have increased by \$2.7 million. In 1996/97, the salaries expenses represented 67.5%. The increase in salaries includes the reassignment of nine employees from the Administration Group and the renewal of the Collective Agreement with the employees represented by the National Automobile, Aerospace, Transportation and General Workers Union of Canada, which covers the period of January 1997 to December 1998.

The maintenance program for the operational structures amounts to \$13.9 million and represents 23.9% of total operations, maintenance and engineering expenses for 1997/98, compared with a total of \$12.5 million and 23.3% for the fiscal year 1996/97. The increase of \$1.4 million in maintenance projects is mainly related to expenditures for the rehabilitation program of bridges in the Welland Canal.

Administration expenses totalled \$14.0 million in 1997/98, an increase of \$0.4 million compared to the fiscal year 1996/97. The salaries, wages and benefits of that group have been reduced by \$0.8 million during the period as a result of employee transfers to the operating group and reductions from the abolishment of permanent positions. The expenses of 1997/98 also include a one-time provision for claim of \$1.0 million and legal action has been initiated to contest the amount.

The amortization expense of \$13.3 million is consistent with the policy of the previous year, and compares with the expense of \$12.8 million for 1996/97.

### **LIQUIDITY AND CAPITAL RESOURCES**

#### *Operating Activities*

The cash flow from operations of \$10.6 million for 1997/98 compares to \$13.8 million for 1996/97. The reduction in cash generated is mainly the result of the one-time cost of the Departure Incentive Program implemented by the Authority during the period.

#### *Investing Activities*

The cash outlay to acquire capital assets amounts to \$10.2 million in 1997/98, compared to \$11.0 million in 1996/97. The Asset Renewal Program of the Authority is a long-term commitment, which requires large infusions of cash in order to keep the operating structures in a safe and reliable condition.

The Authority has also committed financial resources to replace its major operational and business systems in order to address the "Year 2000" issue which exists in our computerized applications. Two large projects are currently underway and will be implemented during the fiscal year 1998/99. The first one addresses the traffic management of ships in the Seaway and is being developed in cooperation with the Saint Lawrence Seaway Development Corporation in order to share a unique database of vessel transit information. The second one is the replacement of the Authority's business applications systems by a fully integrated software system, which will regroup the accounting, human resources, procurement and maintenance applications into one common database.

#### *Long-term Investments*

The Authority finished the fiscal year 1997/98 with \$45.9 million in funds set aside for future operating and capital expenditure requirements.

The long-range plan for continuing capital infrastructure restoration work in the next five years is estimated at \$41.5 million, while cash requirements for other capital expenditures amount to \$12.5 million.

The Authority continues to be financially self-sufficient and is working to remain that way in the future by promoting the use of the Seaway system and continuously looking to operate at less cost.





## FIVE-YEAR FINANCIAL SUMMARY

(in thousands of dollars)

	1997/98	1996/97	1995/96	1994/95	1993/94
<b>THE ST. LAWRENCE SEAWAY</b>					
Tolls	\$ 74,058	\$ 75,318	\$ 71,358	\$ 76,026	\$ 59,260
Leases and licences	9,193	6,364	5,000	5,596	6,365
Investment income	5,002	5,462	5,599	3,720	4,083
Others	1,308	1,681	1,774	2,325	3,984
	<u>89,561</u>	<u>88,825</u>	<u>83,731</u>	<u>87,667</u>	<u>73,692</u>
Operating expenses	72,212	67,305	67,636	59,480	65,362
Amortization	13,309	12,774	12,925	14,571	12,638
Income (loss) from operations	<u>4,040</u>	<u>8,746</u>	<u>3,170</u>	<u>13,616</u>	<u>(4,308)</u>
Departure Incentive Program	(4,881)	-	-	-	-
Commercialization costs	(1,115)	(533)	-	-	-
Abandonment of railway bridges	(492)	(6,719)	-	-	-
Final settlement of claim	-	-	-	2,750	-
Income (loss) before large corporations tax	<u>(2,448)</u>	<u>1,494</u>	<u>3,170</u>	<u>16,366</u>	<u>(4,308)</u>
Large corporations tax	1,250	1,256	1,261	875	1,807
Net income (loss) for the year*	<u>\$ (3,698)</u>	<u>\$ 238</u>	<u>\$ 1,909</u>	<u>\$ 15,491</u>	<u>\$ (6,115)</u>

\* The above summary does not include the proportionate consolidation of the SIBC joint venture.

### THOUSAND ISLANDS BRIDGE

Revenue	\$ 2,819	\$ 2,674	\$ 2,466	\$ 2,186	\$ 2,267
Expenses	<u>862</u>	<u>552</u>	<u>615</u>	<u>978</u>	<u>576</u>
Income from operations	1,957	2,122	1,851	1,208	1,691
Investment income	<u>391</u>	<u>628</u>	<u>900</u>	<u>750</u>	<u>444</u>
Net income before large corporations tax	2,348	2,750	2,751	1,958	2,135
Large corporations tax	<u>52</u>	<u>53</u>	<u>43</u>	<u>37</u>	<u>25</u>
Net income	<u>\$ 2,296</u>	<u>\$ 2,697</u>	<u>\$ 2,708</u>	<u>\$ 1,921</u>	<u>\$ 2,110</u>





## MANAGEMENT'S REPORT

The accompanying consolidated financial statements of The St. Lawrence Seaway Authority and all information in this Annual Report are the responsibility of management.

The consolidated financial statements have been prepared in accordance with generally accepted accounting principles and necessarily include some estimates which are based on management's best judgements. Information contained elsewhere in the Annual Report is consistent, where applicable, with that contained in the consolidated financial statements.

To meet management's responsibility and to assure the integrity and reliability of financial reporting, the Authority maintains a system of internal controls, policies and procedures to provide reasonable assurance that assets are safeguarded, and that transactions and events are properly recorded.

The system of internal control is supplemented by an internal audit which conducts periodic reviews of different aspects of the Authority's operations. In addition, our external auditors have full and free access to the members of the Authority, who oversee management's responsibility for maintaining adequate control systems and the quality of financial reporting.

The Auditor General of Canada is responsible for auditing the consolidated financial statements and for issuing his report thereon.

Carol Lemelin  
Comptroller and Treasurer

Michel Fournier  
President & CEO

Cornwall, Ontario  
May 1, 1998





## AUDITOR'S REPORT



AUDITOR GENERAL OF CANADA

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

To the Minister of Transport

I have audited the consolidated balance sheet of The St. Lawrence Seaway Authority as at March 31, 1998 and the consolidated statements of operations, deficit and changes in financial position for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the Authority's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these consolidated financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Authority as at March 31, 1998 and the results of its operations and the changes in its financial position for the year then ended in accordance with generally accepted accounting principles. As required by the *Financial Administration Act*, I report that, in my opinion, these principles have been applied on a basis consistent with that of the preceding year.

Further, in my opinion, the transactions of the Authority that have come to my notice during my audit of the consolidated financial statements have, in all significant respects, been in accordance with Part X of the *Financial Administration Act* and regulations, The *St. Lawrence Seaway Authority Act* and regulations, and the by-laws of the Authority.

Richard Flageole, FCA  
Assistant Auditor General  
for the Auditor General of Canada

Ottawa, Canada  
May 1, 1998





# CONSOLIDATED BALANCE SHEET

As at March 31, 1998 (in thousands of dollars)

	1998	1997
<b>ASSETS</b>		
<b>Current</b>		
Cash and short-term investments (Note 3)	\$ 30,383	\$ 36,256
Accounts receivable (Note 4)	5,686	4,951
Accrued interest receivable	1,567	1,043
Supplies inventory	2,547	2,673
	<u>40,183</u>	<u>44,923</u>
<b>Long-term</b>		
Investments (Note 3)	57,444	59,581
Mortgages receivable (Note 5)	1,036	1,055
Advance to a co-venturer (Note 6)	474	567
Investments in non-consolidated wholly-owned subsidiaries (Note 7)	2	2
	<u>514,751</u>	<u>503,721</u>
<b>Capital assets (Note 8)</b>	<u>\$ 613,890</u>	<u>\$ 609,849</u>
<b>LIABILITIES</b>		
<b>Current</b>		
Accounts payable and accrued liabilities (Note 4)	\$ 18,175	\$ 12,966
Provision for the Departure Incentive Program (Note 10)	\$ 3,951	-
Accrued employee termination benefits	2,747	661
Provision and accrued charges for abandonment of railway bridges	627	4,317
Large corporations tax payable	36	25
	<u>25,536</u>	<u>17,969</u>
<b>Long-term</b>		
Accrued employee termination benefits	11,596	13,720
	<u>37,132</u>	<u>31,689</u>
<b>Commitments and contingencies (Notes 13 and 14)</b>		
<b>EQUITY OF CANADA</b>		
<b>Contributed capital (Note 9)</b>	624,950	624,950
<b>Deficit</b>	(48,192)	(46,790)
	<u>576,758</u>	<u>578,160</u>
	<u>\$ 613,890</u>	<u>\$ 609,849</u>

Approved:

President & CEO

Comptroller and Treasurer

(See accompanying notes to the consolidated financial statements.)





## CONSOLIDATED STATEMENT OF OPERATIONS

For the year ended March 31, 1998 (in thousands of dollars)

	1998			1997	
	Seaway	Seaway International Bridge	Thousand Islands Bridge	Total	Total
<b>REVENUES</b>					
Tolls	\$ 74,058	\$ 1,301	\$ -	\$ 75,359	\$ 76,679
Leases and licenses	9,193	59	1,181	10,433	7,561
Investment income	4,971	10	391	5,372	6,105
Others	1,212	27	1,638	2,877	3,037
	89,434	1,397	3,210	94,041	93,382
<b>EXPENSES</b>					
Operations, maintenance and engineering	58,242	905	336	59,483	54,690
Administration	13,969	226	123	14,318	13,999
Amortization	13,309	140	403	13,852	13,197
	85,520	1,271	862	87,653	81,886
Income from operations	3,914	126	2,348	6,388	11,496
Departure Incentive Program (Note 10)	(4,881)	-	-	(4,881)	-
Commercialization costs (Note 11)	(1,115)	-	-	(1,115)	(533)
Abandonment of railway bridges	(492)	-	-	(492)	(6,719)
Income (loss) before taxes	(2,574)	126	2,348	(100)	4,244
Taxes (Note 12)	1,250	-	52	1,302	1,309
NET INCOME (LOSS) FOR THE YEAR	\$ (3,824)	\$ 126	\$ 2,296	\$ (1,402)	\$ 2,935



## CONSOLIDATED STATEMENT OF DEFICIT

For the year ended March 31, 1998 (in thousands of dollars)

	1998			1997	
	Seaway	Seaway International Bridge	Thousand Islands Bridge	Total	Total
Retained earnings (deficit), beginning of year	\$ (70,934)	\$ -	\$ 24,144	\$ (46,790)	\$ (49,725)
Net income (loss) for the year	(3,824)	126	2,296	(1,402)	2,935
Distribution of Joint Venture net income	126	(126)	-	-	-
Retained earnings (deficit), end of the year	\$ (74,632)	\$ -	\$ 26,440	\$ (48,192)	\$ (46,790)

(See accompanying notes to the consolidated financial statements.)





# CONSOLIDATED STATEMENT OF CHANGES IN FINANCIAL POSITION

For the year ended March 31, 1998 (in thousands of dollars)

	1998			1997	
	Seaway	Seaway International Bridge	Thousand Islands Bridge	Total	Total
<b>OPERATING ACTIVITIES</b>					
Cash provided from operations					
Net income (loss) for the year	\$ (3,824)	\$ 126	\$ 2,296	\$ (1,402)	\$ 2,935
Items not requiring cash					
Amortization	13,309	140	403	13,852	13,197
Employee termination benefits	1,163	13	-	1,176	992
Gain on disposal of capital assets	(15)	-	-	(15)	(253)
Abandonment of railway bridges	-	-	-	-	255
Operating cash flow	10,633	279	2,699	13,611	17,126
Net change in working capital components other than cash, short-term investments and accrued termination benefits	4,023	77	248	4,348	6,336
Payments of employee termination benefits	(1,211)	(3)	-	(1,214)	(880)
Cash provided by operating activities	13,445	353	2,947	16,745	22,582
Internal transfers	(11,724)	(158)	11,882	-	-
	1,721	195	14,829	16,745	22,582
<b>INVESTING ACTIVITIES</b>					
Decrease (increase) in investments	2,137	-	-	2,137	(1,882)
Decrease (increase) in mortgage receivables	19	-	-	19	(72)
Decrease in advance to a co-venturer	93	-	-	93	8
Acquisitions of capital assets	(10,194)	(24)	(14,829)	(25,047)	(11,449)
Proceeds from disposal of capital assets	180	-	-	180	364
Cash used in investing activities	(7,765)	(24)	(14,829)	(22,618)	(13,031)
<b>Increase (decrease) in cash</b>	<b>(6,044)</b>	<b>171</b>	<b>-</b>	<b>(5,873)</b>	<b>9,551</b>
Cash and short-term investments at beginning of year	36,130	126	-	36,256	26,705
<b>Cash and short-term investments at end of year</b>	<b>\$ 30,086</b>	<b>\$ 297</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 30,383</b>	<b>\$ 36,256</b>

(See accompanying notes to the consolidated financial statements.)





## 1. THE AUTHORITY

### (a) Authority and Objectives

The St. Lawrence Seaway Authority (the Authority) was established in 1954 under the *St. Lawrence Seaway Authority Act* and is classified as a parent Crown corporation under Schedule III Part I of the *Financial Administration Act*.

The Authority was established to construct and operate a deep waterway between the Port of Montreal and Lake Erie together with such works and other property, including bridges incidental to the deep waterway, as deemed necessary by the Governor in Council.

The *St. Lawrence Seaway Authority Act* confers upon the Authority the powers to borrow money and to produce revenue by levying tolls for the use of the deep waterway. The tolls that may be charged shall be fair and reasonable and designed to provide a revenue sufficient to defray the cost to the Authority of its operations in carrying out the purposes for which it is incorporated, which costs shall include:

- i) payments in respect to the interest on amounts borrowed by the Authority to carry out those purposes;
- ii) amounts sufficient to amortize the principal of those amounts over a period not exceeding fifty years; and
- iii) the cost of operating and maintaining the canals and works under the administration of the Authority, including all operating costs of the Authority and such reserves as may be approved by the Minister.

Under the *St. Lawrence Seaway Authority Act*, tolls may be established by filing with the Canadian Transportation Agency or by agreement between Canada and the United

States. This agreement between the two countries is in the form of an exchange of notes in accordance with directions given by the Governor in Council.

### (b) Commercialization of the St. Lawrence Seaway System

In October 1997, the Government introduced Bill C-9, the *Canada Marine Act*, to implement the National Marine Policy which provides, among other elements, for the commercialization of The St. Lawrence Seaway Authority. On May 1, 1998, the Bill was still under study by the Senate. If passed, the Bill will give the Minister of Transport the powers and means to proceed with the commercialization of the operations of the Seaway and the dissolution of the Authority on the date to be fixed by the Governor in Council.

It is too early to determine all the implications of the above. However, it is expected that the Authority will be dissolved while the Seaway operations will be carried out by a not-for-profit organization (the Users Group) and its assets transferred to the Minister or to a person to be designated by the Minister.

## 2. SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES

The financial statements have been prepared in accordance with Canadian generally accepted accounting principles. A summary of significant accounting policies follows:

### (a) Basis of Consolidation

The consolidated financial statements include the accounts of The St. Lawrence Seaway Authority and the Authority's proportionate share of its interest in the accounts of its joint venture, The Seaway International Bridge Corporation, Ltd.





## NOTES TO CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

March 31, 1998

The Authority holds a 50% interest in The Seaway International Bridge Corporation, Ltd., and as a result is entitled to 50% of the assets of the joint venture, its liabilities and of its net income.

The Authority's investments in two other wholly-owned subsidiaries for purposes of the *Financial Administration Act*, The Jacques Cartier and Champlain Bridges Incorporated and Great Lakes Pilotage Authority, Ltd., are recorded at cost because the Authority does not have the right and ability to obtain benefits from their resources and the Authority is not exposed to their related risks.

### (b) Basis of Presentation of Operations

In these consolidated financial statements, the maritime operations of the Seaway system, those of the Seaway International Bridge as well as those of the Thousand Islands Bridge have been presented separately in order to preserve their distinct results.

#### *Thousand Islands Bridge*

In September 1976, the Minister of Transport entrusted the Authority with the management and operation of the Thousand Islands Bridge, while the real property was vested in the name of Her Majesty in right of Canada. Subsequent capital expenditures made by the Authority to improve the Bridge have been recorded as capital assets. The retained earnings of the Bridge represent its cumulative earnings since September 1976.

### (c) Short-term Investments

Short-term investments are recorded at cost.

### (d) Supplies Inventory

Supplies inventory comprises equipment and supplies used in the operation and maintenance of the Seaway and is recorded at the average cost.

### (e) Capital Assets

Capital assets are recorded at cost. Replacements and major improvements which increase the capacity of the deep waterway system or extend the estimated useful service lives of existing assets are capitalized. Repairs and maintenance are charged to operations as incurred. The cost of assets sold, retired, or abandoned, and the related accumulated amortization are removed from the accounts on disposal. Gains or losses on disposals are credited or charged to operations.

Amortization is recorded using the straight-line method based on the estimated useful service lives of the assets.

### (f) Welland Canal and Valleyfield Bridge Rehabilitation Programs

Funding received from the Government of Canada for these programs was accounted for by crediting the amount against the costs of related capital projects undertaken during the year. The non-funded remaining cost, which is to be recovered from the users, is capitalized and amortized.

### (g) Employee Termination Benefits

Employees of the Authority are entitled to specified benefits as provided for under labour contracts and conditions of employment. These benefits include accumulated sick leave and furlough leave which are payable upon termination. Usually, the termination benefits correspond to the higher of a week's salary (two weeks for the first year of service) for





# NOTES TO CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

March 31, 1998

each year of service up to a maximum of 28 weeks or 75% of the balance of the employee's accumulated sick leave days. Employees are allowed 15 days of sick leave per year. The liability at year-end for these benefits is recorded in the accounts as the benefits accrue to employees.

## (h) Pension Plan

All employees of the Authority are covered by the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. Contributions to the Plan are required from both the employee and the Authority. These contributions represent the total liability of the Authority and are recognized in the accounts on a current basis.

The Authority is not required under present legislation to make contributions with respect to actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account.

## (i) Retired Employee Benefits

The Authority provides a life and major medical insurance plan for its retired employees. Contributions to the plan are required from participant retired employees. The Authority pays for the excess of the cost of the plan over the participants' contributions and this excess is recorded in the accounts in the year it is incurred.

## 3. INVESTMENTS

The Authority invests in short-term deposits, Government of Canada Treasury bills, Government of Canada bonds, Canadian chartered banks investment certificates and has two deposits with the Consolidated Revenue Fund of the Government of Canada. The carrying value of these investments

approximates their fair value. A portion of these investments, totalling \$29.5 million (1997: \$38.5 million) are maturing within a year and carry interest at rates varying from 3.9% to 4.6% (1997: 2.9% to 3.3%) are presented with the cash at year-end.

The Authority has set aside the remainder of its short and long-term investments in order to provide for the future:

	<u>1998</u>	<u>1997</u>
	(in thousands of dollars)	
Operating requirements:		
• Government of Canada Treasury bills maturing within one year with various interest rates between 4.9% and 5.1% (1997 - 2.9% and 3.9%)	\$ 8,861	\$ 16,581
• Government of Canada bonds, 7.5% interest, maturing in 2001 and 2002	14,083	-
• Investment certificates with various maturity dates between 1 and 4 years and with interest rates varying between 4.7% and 9.7%	23,000	30,000
	<u>45,944</u>	<u>46,581</u>
Employee termination benefits:		
• Deposits with Consolidated Revenue Fund with interest rates of 8.12% and 8.34% (same in 1997) and maturing in 1998 and 2000	11,500	13,000
	<u>\$ 57,444</u>	<u>\$ 59,581</u>





## NOTES TO CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

March 31, 1998

### 4. ACCOUNTS RECEIVABLE, ACCOUNTS PAYABLE AND ACCRUED LIABILITIES

These accounts are incurred in the normal course of business. They are usually receivable or payable within a month and are non-interest bearing. The carrying amount of each approximates fair value.

### 5. MORTGAGES RECEIVABLE

The Authority has entered into long-term mortgages for the sale of parcels of land. The mortgages are issued for a 3-year term, they carry interest at rates varying from 8% to 9.5%, are amortized over a maximum period of 22 years and are recoverable in monthly instalments. Their carrying value approximates fair value. The current receivable portion of mortgages aggregating \$20,012 is included in the accounts receivable.

### 6. ADVANCE TO A CO-VENTURER

This account represents the excess of the Authority's investment in its joint venture, The Seaway International Bridge Corporation, Ltd., over its required contribution as per the contractual agreement. The advance carries interest at the average one-year Treasury bill and has no repayment terms. Its carrying value approximates fair value.

### 7. INVESTMENTS IN NON-CONSOLIDATED WHOLLY-OWNED SUBSIDIARIES AND RELATED PARTY TRANSACTIONS

Investments consist of the following:

	<u>No. of shares</u>	<u>Cost</u>
Great Lakes Pilotage Authority, Ltd. (GLPA)	15	\$ 1,500
The Jacques Cartier and Champlain Bridges Incorporated (JCCBI)	1	100
		<u>\$ 1,600</u>

The Authority is related in terms of common ownership to all Government of Canada created departments, agencies and Crown corporations. The Authority enters into transactions with these entities in the normal course of business.

During the year ended March 31, 1998, the Authority provided certain engineering and administrative services to JCCBI for which it charged \$364,019 (1997 - \$653,201). Charges are made on full cost recovery basis. At March 31, 1998, the amount receivable from JCCBI totalled \$81,291 (1997 - \$116,041) and is included in the accounts receivable.

The Canadian Coast Guard introduced new navigational services fees based on the Authority's vessel fleet. The fees for this service during the year amounted to \$220,061 (1997 - \$69,981).





# NOTES TO CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

March 31, 1998

## 8. CAPITAL ASSETS

		1998		
	Amortization rate	Cost (in thousands of dollars)	Accumulated amortization	Net
<b>SEAWAY</b>				
Land	-	\$ 28,131	\$ -	\$ 28,131
Channels and canals	1%	280,498	112,463	168,036
Locks	1%	235,869	97,665	138,207
Bridges and tunnels	2 - 4%	125,152	67,667	57,485
Buildings	2%	15,826	9,333	6,493
Equipment	2 - 20%	32,370	24,757	7,613
Remedial works	1%	121,019	35,028	85,991
Work under construction	-	2,020	-	2,020
		\$840,885	\$346,913	\$493,972
<b>SEAWAY INTERNATIONAL BRIDGE</b>				
Equipment	5 - 20%	547	426	121
Building	5 - 10%	34	11	23
Remedial works/Deferred major repairs	4.8 - 10%	992	391	601
		1,573	808	745
<b>THOUSAND ISLANDS BRIDGE</b>				
Improvements	2 - 10%	22,054	2,020	20,034
Total		\$864,512	\$349,761	\$514,751

		1997		
	Amortization rate	Cost (in thousands of dollars)	Accumulated amortization	Net
<b>SEAWAY</b>				
Land	-	\$ 28,199	\$ -	\$ 28,199
Channels and canals	1%	280,033	109,379	170,654
Locks	1%	230,736	93,976	136,760
Bridges and tunnels	2 - 4%	125,142	64,327	60,815
Buildings	2%	15,254	8,969	6,285
Equipment	2 - 20%	30,813	23,759	7,054
Remedial works	1%	121,019	33,796	87,223
Work under construction	-	262	-	262
		\$831,458	\$334,206	\$497,252
<b>SEAWAY INTERNATIONAL BRIDGE</b>				
Equipment	5 - 20%	523	384	139
Building	5 - 10%	34	10	24
Remedial works/Deferred major repairs	4.8 - 10%	992	294	698
		1,549	688	861
<b>THOUSAND ISLANDS BRIDGE</b>				
Improvements	2 - 10%	7,225	1,617	5,608
Total		\$840,232	\$336,511	\$503,721





## 8. CAPITAL ASSETS (cont'd)

### *Welland Canal*

#### *Rehabilitation Program*

In 1986, the Authority undertook a seven-year \$175 million rehabilitation program to refit the Welland Canal and ensure a continued safe and reliable waterway into the 21<sup>st</sup> century. The program consisted of refurbishing the lock walls, stabilizing the canal banks and approach walls, and rehabilitating ancillary structures. The program was completed in 1993. The Government of Canada provided all the funding for the Program, and as a result, the funding of \$175 million has been deducted from the cost of related rehabilitation works.

### *Valleyfield Bridge*

#### *Rehabilitation Program*

In 1987, Hydro-Quebec undertook a rehabilitation program for the Valleyfield Bridge. The Authority's share of the cost of the rehabilitation works was 25% of the total cost; the remainder being Hydro-Quebec's responsibility. In 1992, the Treasury Board decided that the Authority would only be responsible for \$17.8 million of the cost of the works, representing the Authority's 25% share in the cost of the works completed up to March 31, 1992, and that its share of the cost incurred after that date would be funded by the Government of Canada. All work was completed at March 31, 1993 and the costs to be funded by the Government of Canada amounted to \$8.4 million. Only the portion of \$17.8 million funded by the Authority has been capitalized in the accounts.

## 9. CONTRIBUTED CAPITAL

As of April 1, 1977, loans from Canada of \$624.95 million were converted to equity by parliamentary appropriation. This amount was recorded as contributed capital. The parliamentary appropriation authorizing the 1977 conversion of loans from Canada to equity also authorized the Minister to fix, from time to time, the amount that shall be paid by the Authority annually out of its toll revenue as a return on capital. No return on capital has ever been required to be paid since then.

## 10. DEPARTURE INCENTIVE PROGRAM

During the year, the Authority adopted a staff reduction program. The Authority anticipates that full implementation of that program should be completed in 1998/99. The total cost of the program has been estimated at about \$5 million and has been recorded in the accounts in the current year.

## 11. COMMERCIALIZATION COSTS

The Authority participated fully in the negotiations with Transport Canada and the Users Group for the commercialization of the St. Lawrence Seaway System (note 1 b). The commercialization costs also include the cost of studies for the setting up of the not-for-profit public/private partnership and for the potential revision of the employees' pension plan.





## 12. TAXES

The Authority, as a prescribed Federal Crown corporation, is subject to the provisions of the *Income Tax Act*. Taxes include income tax (38% of income) and the large corporations tax. The Authority is not subject to any provincial income taxes. Taxes for the year are summarized as follows:

<u>Description</u>	<u>1998</u>	<u>1997</u>
	(in thousands of dollars)	
Income tax	\$ -	\$1,600
Large corporations tax	<u>1,302</u>	<u>1,309</u>
Sub-total	<u>1,302</u>	<u>2,909</u>
Decrease of income tax arising from the carry-over of prior years' losses	-	1,600
Net taxes (large corporations tax)	<u>\$1,302</u>	<u>\$1,309</u>

At the end of the year, unamortized capital cost for tax purposes is in excess of the net book value of capital assets by approximately \$215 million. The potential future tax reduction arising from these timing differences has not been recorded in the accounts of the Authority. Further, the Authority also has a deductible loss of \$6 million expiring in 2002 which is available to reduce the taxable income of future years.

## 13. COMMITMENTS

At March 31, 1998, contractual obligations for capital and other expenditures amounted to \$3.1 million (1997 - \$15.8 million).

## 14. CONTINGENCIES

There is a total of \$39 million in claims instituted against the Authority. The claims arise from the October 1985 Lock 7 wall blow-out, compensation and damages in connection with the expropriation of lands and various other claims. The Authority is contesting all these claims and their outcome cannot be determined at this time although management is of the opinion that these actions will not result in any material losses to the Authority. The Authority is also the claimant in certain other pending or threatened claims and lawsuits.

Decontamination could be needed for some of the Authority's properties. To date, the Authority has not been in a position to determine the related costs, not having assessed its properties' contamination status.





### **15. REQUIRED FUTURE FUNDING FOR MAJOR RESTORATION OF INFRASTRUCTURE**

The anticipated amount of funds that should be provided by operating activities over the next five years will most likely not be sufficient to finance the anticipated major restoration projects of the Authority's infrastructure over that period. The Authority will need to use a significant portion of its long-term investments to cover the excess costs of these projects over the funds generated by its operating activities. Beyond that period, and in the event of the continuance of that trend, the Authority may require outside financing of these projects.

### **16. COMPARATIVE FIGURES**

Some of the 1997 comparative figures were reclassified to conform to the presentation adopted in 1998.





utiliser une partie importante de ses placements à long terme pour financer l'excédent du coût de ces projets sur les fonds auto-générés. Au-delà de cette période, et si cette tendance se maintient, l'Administration devra probablement avoir recours à des fonds externes pour financer ces projets.

## 16. CHIFFRES CORRESPONDANTS

Certains chiffres correspondants de 1997 ont été reclassés pour qu'ils soient conformes à la présentation adoptée en 1998.





12. IMPÔTS

L'Administration, en tant que société d'État fédérale prescrite, est assujettie aux dispositions de la Loi de l'impôt sur le revenu. Les impôts incluent l'impôt sur les bénéfices (38 % des bénéfices) et l'impôt des grandes sociétés. L'Administration n'est pas assujettie aux impôts provinciaux. Les impôts de l'exercice se résument ainsi :

Description	1998	1997
Impôt sur les bénéfices	- \$	1 600 \$
Impôt des grandes sociétés	1 302	1 309
Sous-total	1 302	2 909
Réduction des impôts sur les bénéfices provenant du report de pertes d'exercices antérieurs	-	1 600
Montant net des impôts (impôt des grandes sociétés)	1 302 \$	1 309 \$

À la fin de l'exercice, la fraction non amortie du coût en capital pour fins d'impôt dépasse la valeur comptable nette des immobilisations d'environ 215 millions de dollars. Les réductions potentielles futures d'impôt sur les bénéfices reliées à cet excédent n'ont pas été inscrites dans les comptes de l'Administration. Cette dernière a également accumulé une perte déductible de 6 millions de dollars, échéant en 2002, qui est disponible pour réduire le revenu imposable des exercices futurs.

13. ENGAGEMENTS

Au 31 mars 1998, les engagements contractuels liés aux dépenses en immobilisations et autres se chiffraient à 3,1 millions de dollars (15,8 millions en 1997).

14. ÉVENTUALITÉS

Il y a une somme totale de 39 millions de dollars en réclamations envers l'Administration. Elles découlent du renversement du mur de l'Écluse 7 en octobre 1985, d'indemnisations et de dommages en rapport avec l'expropriation de terrains et pour diverses autres causes. L'Administration conteste toutes ces réclamations et leur dénouement ne peut être établi présentement. Cependant, la direction est d'avis que ces poursuites n'entraîneront pas de pertes substantielles pour l'Administration. Cette dernière est également requérante dans certains autres procès ou réclamations en instance ou imminentes.

15. FINANCEMENT FUTUR  
NÉCESSAIRE POUR LA  
RESTAURATION MAJEURE  
DES INFRASTRUCTURES

Les fonds autogénérés prévus au cours des cinq prochains exercices seront fort probablement insuffisants pour financer les grands projets de restauration de l'infrastructure au cours de cette période. L'Administration devra donc





## 8. IMMOBILISATIONS (suite)

### *Programme de réfection du Canal Welland*

En 1986, l'Administration a entrepris un programme de réfection septennal de 175 millions de dollars conçu pour réaménager le canal et en assurer sa sûreté et sa fiabilité jusqu'au cours du 21<sup>e</sup> siècle. Ce programme comportait le renforcement des murs des écluses, la stabilisation des berges du canal et des murs d'approche aux écluses ainsi que la réfection de structures connexes. Le programme a été complété en 1993. Le gouvernement du Canada a entièrement financé ce programme et, conséquemment, ce financement a été comptabilisé en réduction du coût des travaux.

### *Programme de réfection du pont de Valleyfield*

En 1987, l'Hydro-Québec a entrepris un programme de réfection du pont de Valleyfield. La participation financière de l'Administration à ce programme se limitait à 25 % du coût total, le solde demeurant à la charge de l'Hydro-Québec. En 1992, le Conseil du Trésor a décidé que la responsabilité financière de l'Administration

dans ce programme se limiterait à une somme de 17,8 millions de dollars, soit sa part de 25 % du coût des travaux achevés au 31 mars 1992 et que la part de l'Administration dans le coût des travaux engagé après cette date serait financée par le gouvernement du Canada. Tous les travaux étaient terminés au 31 mars 1993 et les coûts financés par le gouvernement du Canada se sont élevés à 8,4 millions de dollars. Le montant capitalisé dans les comptes de l'Administration correspond au montant qu'elle a versé, soit 17,8 millions de dollars.

## 9. CAPITAL D'APPORT

Au 1<sup>er</sup> avril 1977, des emprunts auprès du Canada d'un montant de 624,95 millions de dollars ont été convertis en avoir en vertu d'un crédit parlementaire. Cette somme a été enregistrée à titre de capital d'apport. Le crédit parlementaire permettant la conversion en avoir des emprunts auprès du Canada en 1977 a autorisé également le ministre à fixer, de temps à autre, le montant qui devra être versé annuellement par l'Administration, à même ses revenus de péages, à titre de rendement sur le capital. Aucun rendement sur le capital n'a jamais été exigé depuis lors.

## 10. PROGRAMME D'ENCOURAGEMENT AU DÉPART

Au cours de l'exercice, l'Administration a commencé à mettre en œuvre un programme de réduction de ses effectifs. L'Administration prévoit que ce programme sera complété au cours de 1998-1999. Le coût total du programme, estimé à environ 5 millions de dollars, a été comptabilisé dans les comptes du présent exercice.

## 11. FRAIS DE COMMERCIALISATION

L'Administration participe à part entière avec Transports Canada et le groupe d'utilisateurs aux négociations touchant la commercialisation du Réseau de la Voie maritime du Saint-Laurent (note 1 b). Les frais de commercialisation comprennent également le coût des études visant à mettre sur pied l'organisme sans but lucratif représenté par un partenariat entre les secteurs public et privé, et sur la révision éventuelle du régime de retraite des employés.





B. IMMOBILISATIONS

1998			
	Taux d'amortissement	Coût	Amortissement cumulé (en milliers de dollars)
Net			
VOIE MARITIME			
Terrains	-	28 131 \$	- \$
Chenaux et canaux	1 %	280 498	112 463
Ecluses	1 %	235 869	97 665
Ponts et tunnels	2 - 4 %	125 152	67 667
Bâtiments	2 %	15 826	9 333
Matériel	2 - 20 %	32 370	24 757
Travaux de réfection	1 %	121 019	35 028
Travaux en cours	-	2 020	-
PONT INTERNATIONAL DE LA VOIE MARITIME		840 885	346 913
Matériel	5 - 20 %	547	426
Bâtiments	5 - 10 %	34	11
Travaux de réfection/Réparations	4,8 - 10 %	992	391
majeures reportées		1 573	808
PONT DES MILLE-ÎLES		22 054	2 020
Améliorations	2 - 10 %		
Total		864 512 \$	349 761 \$
			514 751 \$

1997			
	Taux d'amortissement	Coût	Amortissement cumulé (en milliers de dollars)
Net			
VOIE MARITIME			
Terrains	-	28 199 \$	- \$
Chenaux et canaux	1 %	280 033	109 379
Ecluses	1 %	230 736	93 976
Ponts et tunnels	2 - 4 %	125 142	64 327
Bâtiments	2 %	15 254	8 969
Matériel	2 - 20 %	30 813	23 759
Travaux de réfection	1 %	121 019	33 796
Travaux en cours	-	262	-
PONT INTERNATIONAL DE LA VOIE MARITIME		831 458	334 206
Matériel	5 - 20 %	523	384
Bâtiments	5 - 10 %	34	10
Travaux de réfection/Réparations	4,8 - 10 %	992	294
majeures reportées		1 549	688
PONT DES MILLE-ÎLES		7 225	1 617
Améliorations	2 - 10 %		
Total		840 232 \$	336 511 \$
			503 721 \$





1998 1997  
(en milliers de dollars)

Besoins d'exploitation:  
• Bons du Trésor du gouvernement du Canada, à des taux d'intérêt variant entre 4,9 % et 5,1 % (1997 : 2,9 % et 3,9 %) et échéant au cours des prochains douze mois 8 861 \$ 16 581 \$

• Obligations du gouvernement du Canada, portant intérêt à 7,5 % et échéant en 2001 et 2002 14 083

• Certificats de placement ayant diverses échéances variant entre 1 an et 4 ans, à des taux d'intérêt variant entre 4,7 % et 9,7 % 23 000 30 000 45 944 46 581

• Prestations de cessation d'emploi:  
• Dépôts auprès du Trésor, à des taux d'intérêt de 8,12 % et 8,34 % (mêmes en 1997) et échéant en 1998 et 2000 11 500 13 000 57 444 \$ 59 581 \$

#### 4. DÉBITEURS, CRÉDITEURS ET CHARGES À PAYER

Ces comptes découlent du cours normal des affaires. Ils sont généralement encaissables ou payables au cours du mois suivant et ne portent pas intérêt. La valeur comptable de chacun correspond approximativement à la juste valeur.

#### 5. CRÉANCES HYPOTHÉCAIRES

L'Administration a signé des hypothèques à long terme pour la vente de parcelles de terrain. Les hypothèques ont un terme de trois ans, portent intérêt à des taux variant entre 8 et 9,5 %, sont amorties sur une période maximale de 22 ans et sont remboursables par mensualités. Leur valeur comptable correspond approximativement à leur juste valeur. La tranche des hypothèques à recevoir au cours des prochains douze mois totalise 20 012 \$ et est incluse dans les débiteurs.

#### 6. AVANCE À UN COENTREPRENEUR

Ce compte représente l'excédent du placement de l'Administration dans sa coentreprise, La Corporation du Pont international de la Voie maritime, Ltée, sur sa contribution requise en vertu de l'entente contractuelle. L'avance porte intérêt au taux moyen annuel des bons du Trésor et ne comporte pas de modalités de remboursement. Sa valeur comptable équivaut à sa juste valeur.

#### 7. PLACEMENTS DANS DES FILIALES EN PROPRIÉTÉ EXCLUSIVE NON CONSOLIDÉES ET OPÉRATIONS ENTRE APPARENTES

Les placements comportent les éléments suivants :

Administration de pilotage des Grands Lacs, Limitée (APGL)	15	1 500 \$
Les Ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporée (PJCC)	100	1 600 \$

L'Administration est apparentée en termes de propriété commune à tous les ministères, organismes et sociétés d'État créés par le gouvernement fédéral. L'Administration s'engage dans des opérations avec ces entités dans le cours normal de ses activités.

Au cours de l'exercice terminé le 31 mars 1998, l'Administration a fourni aux PJCC certains services d'ingénierie et d'administration pour lesquels elle a réclamé 364 019 \$ (653 201 \$ en 1997). Les frais sont fondés sur la méthode du recouvrement intégral des coûts. Au 31 mars 1998, la somme de 81 291 \$ était à recouvrer des PJCC (116 041 \$ en 1997) et elle figure dans les débiteurs.

La Garde côtière canadienne a introduit de nouveaux droits pour ses services maritimes qui sont fonction de la flotte de navires de l'Administration. Les droits payés durant l'exercice s'élevaient à 220 061 \$ (69 981 \$ en 1997).





- (f) Programmes de réfection du canal Welland et du pont de Valleyfield
- Les fonds reçus du gouvernement du Canada pour ces programmes ont été comptabilisés en créditant le montant aux coûts des projets en capital entrepris durant l'exercice. Le solde du coût non financé par le gouvernement, qui sera recouvré des usagers, est capitalisé et amorti.
- (g) Prestations de cessation d'emploi
- Les employés de l'Administration ont droit à des prestations particulières ainsi que le prévoient leurs contrats de travail et les conditions d'emploi. Ces prestations englobent les congés de maladie et les congés d'ancienneté accumulés qui sont payables à la cessation d'emploi. Habituellement, les prestations de cessation d'emploi correspondent au plus élevé des deux montants suivants : une semaine de salaire (deux semaines pour la première année de service) pour chaque année de service jusqu'à concurrence de 28 semaines ou 75 % du solde des jours de congés de maladie accumulés de l'employé. Les employés ont droit à 15 jours de congés de maladie par an. En fin d'exercice, l'élément du passif relatif à ces prestations est inscrit aux comptes au fur et à mesure que les prestations s'accumulent pour les employés.
- (h) Régime de retraite
- Tous les employés de l'Administration font partie du Régime de pension de retraite de la fonction publique, qui est administré par le gouvernement du Canada. Les cotisations au régime sont exigées tant des employés que de l'Administration. Ces cotisations représentent le passif total de l'Administration et elles sont comptabilisées de façon courante.

- D'après les lois actuelles, l'Administration n'est pas tenue de verser une cotisation au titre des insuffisances actuarielles du Compte de pension de retraite de la fonction publique.
- (i) Prestations aux employés retraités
- L'Administration offre un régime d'assurance-vie et de frais médicaux essentiels à ses employés retraités. Les employés retraités participants doivent cotiser au régime. L'Administration couvre l'excédent du coût du régime sur les contributions des participants et cet excédent est inscrit aux comptes au cours de l'exercice ou il est engagé.

### 3. PLACEMENTS

L'Administration investit dans des dépôts à court terme, des bons du Trésor du Canada, des obligations du Canada, des certificats de placement auprès de banques à charte canadiennes et détient deux dépôts auprès du Trésor du Canada. La valeur comptable de ces placements correspond approximativement à leur juste valeur. Une partie de ces placements, totalisant 29,5 millions de dollars (1997 : 38,5 millions) viennent à échéance au cours des prochains douze mois et portent intérêt à des taux variant de 3,9 % à 4,6 % (1997 : 2,9 % à 3,3 %) et sont présentés avec l'encaisse.

L'Administration a mis de côté le solde de ces placements à court et long terme afin de faire face aux besoins futurs suivants :





## 2. SOMMAIRE DES PRINCIPALES CONVENTIONS COMPTABLES

Les états financiers ont été préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus au Canada. Voici un sommaire des principales conventions comptables.

### (a) Méthode de consolidation

Les états financiers consolidés englobent les comptes de l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent et sa quote-part proportionnelle dans les comptes de sa coentreprise, La Corporation du Pont international de la Voie Maritime, Ltée. L'Administration détient une participation de 50 % dans cette société et a donc droit à 50 % de l'actif, du passif et du bénéfice net de la coentreprise.

Les placements de l'Administration dans deux autres filiales en propriété exclusive aux fins de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Incorporée et l'Administration de pilotage des Grands Lacs, Limitée, sont inscrits au prix coûtant car l'Administration n'a ni le droit ni la capacité de tirer des profits de leurs ressources, pas plus qu'elle n'est exposée aux risques s'y rapportant.

### (b) Présentation des résultats

Dans les présents états financiers consolidés, les activités maritimes du Réseau de la Voie maritime, celles du Pont international de la Voie maritime et du Pont des Mille-Iles sont présentées séparément afin d'y refléter les résultats qui leur sont propres.

### Pont des Mille-Iles

En septembre 1976, le ministre des Transports a confié à l'Administration la gestion et l'exploitation du pont des Mille-Iles, tandis que la propriété en était dévolue au nom de Sa Majesté du chef du Canada. Les dépenses d'immobilisations engagées ultérieurement par l'Administration pour améliorer le pont ont été inscrites comme immobilisations. Les bénéfices non répartis du pont représentent ses bénéfices cumulatifs depuis septembre 1976.

### (c) Placements à court terme

Les placements à court terme sont inscrits au coût.

### (d) Stocks de fournitures

Les stocks de fournitures comprennent du matériel et des fournitures servant à l'exploitation et à l'entretien de la voie maritime et ils sont comptabilisés au prix coûtant moyen.

### (e) Immobilisations

Les immobilisations sont comptabilisées au prix coûtant. Les remplacements et les améliorations importantes qui augmentent la capacité du réseau de la voie navigable en eau profonde ou qui prolongent la durée de vie utile estimative des éléments d'actif actuels, sont capitalisés. Les dépenses de réparations et d'entretien sont imputées aux résultats au moment où elles sont engagées. Le coût des éléments d'actif vendus, retirés ou abandonnés, ainsi que l'amortissement cumulé s'y rapportant, sont supprimés des comptes lors de l'aliénation. Les gains ou les pertes lors de l'aliénation sont crédités ou débités aux résultats.

L'amortissement est comptabilisé selon la méthode linéaire, d'après la durée de vie utile estimative des éléments d'actif.





## 1. L'ADMINISTRATION

### (a) Pouvoir et objectifs

L'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent (l'Administration) a été constituée en 1954 en vertu de la *Loi sur l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent* et elle est une société d'État mère inscrite à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

L'Administration a été constituée dans le but de construire et d'exploiter une voie navigable en eau profonde entre le port de Montréal et le lac Érie ainsi que les installations et autres propriétés, tels les ponts, qui font partie de la voie navigable en eau profonde, selon les exigences du gouvernement en conseil.

*La Loi sur l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent* accorde à

l'Administration les pouvoirs de contracter des emprunts et de produire des revenus par l'imposition de droits pour l'usage de la voie navigable en eau profonde. Les droits qui peuvent être imposés doivent être justes et raisonnables et conçus pour assurer à l'Administration un revenu suffisant pour couvrir le coût de ses activités dans l'exercice de sa mission, notamment :

i) le paiement de l'intérêt de ses emprunts contractés pour mener ses activités;

ii) l'amortissement du capital de ses emprunts sur une période maximale de cinquante ans; et

iii) les frais d'exploitation et d'entretien des canaux et autres ouvrages qui sont sous sa direction, notamment tous ses frais d'exploitation et les réserves approuvées par le ministre.

En vertu de la *Loi sur l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent*, les droits peuvent être établis en les déposant auprès de l'Office national des transports ou par un accord entre le Canada et les États-Unis. Cet accord entre les deux pays consiste en un échange de notes conformément aux instructions du gouverneur en conseil.

### (b) Commercialisation du Réseau de la Voie maritime du Saint-Laurent

Au mois d'octobre 1997, le gouvernement a déposé le projet de loi C-9, la *Loi maritime du Canada*, afin de mettre en œuvre la politique maritime nationale. Cette politique prévoit, entre autres, la commercialisation du Réseau de la Voie maritime du Saint-Laurent. Au 1<sup>er</sup> mai 1998, ce projet de loi était toujours à l'étude au Sénat. S'il était adopté, ce projet de loi donnerait au ministre des Transports les pouvoirs et les moyens nécessaires pour entreprendre la commercialisation du Réseau et pour dissoudre l'Administration à une date qui sera établie par le gouverneur en conseil.

Il n'est pas possible à l'heure actuelle d'évaluer toutes les incidences éventuelles de ce qui précède. Toutefois, on s'attend à ce que l'Administration soit dissoute, que ses activités maritimes soient par la suite menées par un organisme sans but lucratif (le groupe d'utilisateurs) et que ses actifs soient transférés au ministre ou à toute autre personne désignée par le ministre.



1998	Pont international	Pont des Mille-Iles	de la Voie maritime	Voie maritime	Total
1997					Total
<b>ACTIVITES D'EXPLOITATION</b>					
Encaisse en provenance de l'exploitation					
Bénéfice net (perte nette) pour l'exercice	(3 824) \$	126 \$	2 296 \$	(1 402) \$	2 935 \$
Éléments sans incidence sur l'encaisse					
Amortissement	13 309	140	403	13 852	13 197
Restitutions de cessation d'emploi	1 163	13	-	1 176	992
Gain à l'aliénation d'immobilisations	(15)	-	-	(15)	(253)
Abandon de ponts de chemin de fer	-	-	-	-	255
Fonds provenant de l'exploitation	10 633	279	2 699	13 611	17 126
Variation nette des composantes du fonds de roulement autres que l'encaisse, les placements à court terme et les prestations courues de cessation d'emploi	4 023	77	248	4 348	6 336
Paiements de prestations de cessation d'emploi	(1 211)	(3)	-	(1 214)	(880)
Encaisse en provenance des activités d'exploitation	13 445	353	2 947	16 745	22 582
Virements internes	(11 724)	(158)	11 882	-	-
	1 721	195	14 829	16 745	22 582
<b>ACTIVITES D'INVESTISSEMENT</b>					
Diminution (augmentation) des placements	2 137	-	-	2 137	(1 882)
Diminution (augmentation) des créances hypothécaires	19	-	-	19	(72)
Diminution de l'avance à un coentrepreneur	93	-	-	93	8
Acquisitions d'immobilisations	(10 194)	(24)	(14 829)	(25 047)	(11 449)
Produit de l'aliénation d'immobilisations	180	-	-	180	364
Encaisse utilisée pour les activités d'investissement	(7 765)	(24)	(14 829)	(22 618)	(13 031)
<b>Augmentation (diminution) de l'encaisse</b>					
Encaisse et placements à court terme au début de l'exercice	36 130	126	-	36 256	26 705
Encaisse et placements à court terme à la fin de l'exercice	30 086 \$	297 \$	- \$	30 383 \$	36 256 \$

(Voir les notes complémentaires aux états financiers consolidés.)



# ETAT CONSOLIDÉ DES RESULTATS

pour l'exercice terminé le 31 mars 1998 (en milliers de dollars)

	1998				1997			
	Pont international				Pont international			
	de la Voie				de la Voie			
	maritime				maritime			
	Pont des				Pont des			
	Mille-Iles				Mille-Iles			
	Total				Total			
REVENUS								
Péages	74 058 \$	1 301 \$	- \$	75 359 \$	76 679 \$	10 433	5 372	3 037
Baux et permis	9 193	59	1 181	10 433	7 561	6 105	7 561	6 105
Revenu de placements	4 971	10	391	5 372	6 105	13 999	13 999	13 999
Autres	1 212	27	1 638	2 877	3 037	54 690	54 690	54 690
DÉPENSES								
Exploitation, entretien et ingénierie	58 242	905	336	59 483	54 690	13 999	13 999	13 999
Administration	13 969	226	123	14 318	13 999	13 999	13 999	13 999
Amortissement	13 309	140	403	13 852	13 197	81 886	81 886	81 886
Bénéfice d'exploitation	3 914	126	2 348	6 388	11 496			
Programme d'encouragement	(4 881)	-	-	(4 881)	-			
au départ (note 10)								
Frais de commercialisation (note 11)	(1 115)	-	-	(1 115)	(533)			
Abandon de ponts de chemin de fer	(492)	-	-	(492)	(6 719)			
Bénéfice (perte) avant impôts	(2 574)	126	2 348	(100)	4 244			
Impôts (note 12)	1 250	-	52	1 302	1 309			
BÉNÉFICE NET (PERTE NETTE) POUR L'EXERCICE	(3 824) \$	126 \$	2 296 \$	(1 402) \$	2 935 \$			

# ETAT CONSOLIDÉ DU DÉFICIT

pour l'exercice terminé le 31 mars 1998 (en milliers de dollars)

	1998				1997			
	Pont international				Pont international			
	de la Voie				de la Voie			
	maritime				maritime			
	Pont des				Pont des			
	Mille-Iles				Mille-Iles			
	Total				Total			
Bénéfices non répartis (déficit)	(70 394) \$	- \$	24 144 \$	(46 790) \$	(49 725) \$			
au début de l'exercice								
Bénéfice net (perte nette) pour l'exercice	(3 824)	126	2 296	(1 402)	2 935			
Distribution du bénéfice net								
de la coentreprise	126	(126)	-	-	-			
Bénéfices non répartis (déficit)	(74 632) \$	- \$	26 440 \$	(48 192) \$	(46 790) \$			
a la fin de l'exercice								

(Voir les notes complémentaires aux états financiers consolidés.)



# BILAN CONSOLIDÉ

au 31 mars 1998 (en milliers de dollars)



	1998	1997
--	------	------

## ACTIF

### À court terme

Encaisse et placements à court terme (note 3)

30 383 \$

36 256 \$

Débiteurs (note 4)

5 686

4 951

Intérêts courus à recevoir

1 567

1 043

Stocks de fournitures

2 547

2 673

### À long terme

Placements (note 3)

57 444

59 581

Créances hypothécaires (note 5)

1 036

1 055

Avance à un coentrepreneur (note 6)

474

567

Placements dans des filiales en propriété exclusive non consolidées (note 7)

2

2

## Immobilitations (note 8)

514 751

503 721

613 890 \$

609 849 \$

## PASSIF

### À court terme

Créditeurs et charges à payer (note 4)

18 175 \$

12 966 \$

Provision pour le programme d'encouragement

3 951

-

au départ (note 10)

2 747

661

Prestations courues de cessation d'emploi

627

4 317

de chemin de fer

36

25

Impôt des grandes sociétés à payer

25 536

17 969

### À long terme

Prestations courues de cessation d'emploi

11 596

13 720

37 132

31 689

## Engagements et éventualités (notes 13 et 14)

## AVOIR DU CANADA

Capital d'apport (note 9)

624 950

624 950

Déficit

(48 192)

(46 790)

576 758

578 160

613 890 \$

609 849 \$

Approuvé :

Le président et chef de la direction,

Le contrôleur et trésorier,

*(Signature)*

*(Signature)*

(Voir les notes complémentaires aux états financiers consolidés.)





AUDITOR GENERAL OF CANADA

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

Au ministre des Transports

J'ai vérifié le bilan consolidé de l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent au 31 mars 1998 et les états consolidés des résultats, du déficit et de l'évolution de la situation financière de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de l'Administration. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir un degré raisonnable de certitude quant à l'absence d'inexactitudes importantes dans les états financiers. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers consolidés présentent fidèlement, à tous égards importants, la situation financière de l'Administration au 31 mars 1998 ainsi que les résultats de son exploitation et l'évolution de sa situation financière pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de l'Administration dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers consolidés ont été effectuées, à tous égards importants, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent* et ses règlements, et aux règlements administratifs de l'Administration.

Pour le vérificateur général du Canada

Richard Flageole, FCA,  
vérificateur général adjoint

Ottawa, Canada  
le 1<sup>er</sup> mai 1998





Les présents états financiers consolidés de l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent et tous les renseignements contenus dans le présent Rapport annuel sont du ressort de la direction de l'Administration.

Les états financiers consolidés ont été préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus et ils comprennent nécessairement certaines estimations fondées sur le meilleur jugement de la direction. Les renseignements qui paraissent ailleurs dans le Rapport annuel correspondent, le cas échéant, à ceux que fournissent les états financiers consolidés.

Pour s'acquitter de cette responsabilité et assurer l'intégrité et la fiabilité des états financiers, l'Administration gère un système de contrôles, de politiques et de règles internes destiné à fournir une certitude raisonnable que les actifs sont protégés et que les opérations et les événements sont convenablement enregistrés.

Le système de contrôle interne s'appuie sur une vérification interne qui effectue des examens périodiques de différents aspects des activités de l'Administration. En outre, nos vérificateurs externes ont libre accès auprès des membres de l'Administration auxquels incombe la responsabilité de gérer des systèmes de contrôle suffisants et la qualité des états financiers.

Il appartient au vérificateur général du Canada de vérifier les états financiers consolidés et de faire rapport.

Le contrôleur et trésorier,

Carol Lemerlin

Le président et chef de la direction,

Michel Fournier

Cornwall (Ontario)  
Le 1<sup>er</sup> mai 1998





1997-1998      1996-1997      1995-1996      1994-1995      1993-1994

**VOIE MARITIME**

Péages	74 058 \$	75 318 \$	71 358 \$	76 026 \$	59 260 \$
Baux et permis	9 193	6 364	5 000	5 596	6 365
Revenu de placements	5 002	5 462	5 599	3 720	4 083
Autres	1 308	1 681	1 774	2 325	3 984
89 561	88 825	83 731	87 667	73 692	
Dépenses d'exploitation	72 212	67 305	67 636	59 480	65 362
Amortissement	13 309	12 774	12 925	14 571	12 638
Bénéfice (perte) d'exploitation	4 040	8 746	3 170	13 616	(4 308)

Programme d'encouragement  
au départ

(4 881)

Frais de commercialisation

(1 115)

Abandon de ponts

(492)

de chemin de fer

(6 719)

Règlement final d'une

réclamation

Bénéfice (perte) avant l'impôt des

grandes sociétés

(2 448)

Impôt des grandes sociétés

1 250

Bénéfice net (perte nette)  
pour l'exercice\*

(3 698) \$

238 \$

1 909 \$

15 491 \$

(6 115) \$

\* Cette rétrospective ne comprend  
pas la consolidation proportionnelle  
de la coentreprise avec la CPVIM.

**PONT DES MILLE-ÎLES**

Revenus	2 819 \$	2 674 \$	2 466 \$	2 186 \$	2 267 \$
Dépenses	862	552	615	978	576
Bénéfice d'exploitation	1 957	2 122	1 851	1 208	1 691
Revenus de placements	391	628	900	750	444
Bénéfice avant l'impôt des grandes sociétés	2 348	2 750	2 751	1 958	2 135
Impôt des grandes sociétés	52	53	43	37	25
Bénéfice net	2 296 \$	2 697 \$	2 708 \$	1 921 \$	2 110 \$





Les salaires, les traitements et les avantages sociaux, qui représentent 66,8 % des dépenses de l'exercice en cours, ont augmenté de 2,7 millions de dollars. En 1996-1997, les dépenses salariales avaient représenté 67,5 %. L'augmentation des salaires englobe la réaffectation de neuf employés du groupe de l'administration et le renouvellement de la convention collective avec les employés représentés par le Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleur·euses du Canada, qui couvre la période allant de janvier 1997 à décembre 1998.

Le programme d'entretien pour les structures d'exploitation s'élève à 13,9 millions de dollars et représente 23,9 % des dépenses totales d'exploitation, d'entretien et d'ingénierie pour 1997-1998, comparativement à un total de 12,5 millions de dollars et à 23,3 % pour l'exercice financier 1996-1997. La hausse de 1,4 million de dollars dans les projets d'entretien est principalement reliée aux dépenses du programme de réfection des ponts sur le canal Welland.

Les dépenses administratives ont totalisé 14 millions de dollars en 1997-1998, soit une hausse de 0,4 million de dollars comparativement à l'exercice financier 1996-1997. Les salaires, les traitements et les avantages sociaux de ce groupe ont diminué de 0,8 million de dollars au cours de la période par suite d'un transfert d'employés vers le groupe de l'exploitation et de réductions découlant de la suppression de postes permanents. Les dépenses de 1997-1998 comportent également une provision unique pour une réclamation d'un million de dollars et des poursuites juridiques ont été intentées pour contester ce montant.

Les frais d'amortissement de 13,3 millions de dollars sont conformes à la politique de l'exercice précédent et se comparent au montant de 12,8 millions de dollars de l'exercice 1996-1997.

## TRÉSORERIE ET ACTIF IMMOBILISÉ

### Activités d'exploitation

L'encaisse provenant de l'exploitation s'est élevée à 10,6 millions de dollars pour 1997-1998 comparativement à 13,8 millions de dollars pour 1996-1997. La diminution de la trésorerie produite résulte principalement du coût ponctuel du

Programme d'encouragement au départ mis en œuvre par l'Administration au cours de la période.

### Activités d'investissement

Les dépenses en espèces pour acquérir des immobilisations ont totalisé 10,2 millions de dollars en 1997-1998, comparativement à 11 millions de dollars en 1996-1997. Le Programme de renouvellement des immobilisations de l'Administration est un engagement à long terme qui exige des injections importantes de liquidités pour maintenir les structures d'exploitation dans un état sécuritaire et fiable.

L'Administration a également engagé des ressources financières pour remplacer ses principaux systèmes opérationnels et gestionnels dans le but de se pencher sur le problème de « l'an 2000 » qui existe dans nos applications informatiques. Deux projets d'envergure sont actuellement en cours et seront mis en œuvre au cours de l'exercice financier 1998-1999. Le premier concerne la gestion du trafic des navires sur la Voie maritime et est en cours d'élaboration en collaboration avec la Saint Lawrence Seaway Development Corporation dans le but de partager une base de données unique de renseignements sur les transits des navires. Le deuxième est le remplacement des systèmes d'applications de gestion de l'Administration par un système de logiciels entièrement intégré, qui regroupera les applications de comptabilité, de ressources humaines, d'approvisionnement et d'entretien dans une base de données commune.

### Placements à long terme

L'Administration a terminé l'exercice financier 1997-1998 avec une réserve de 45,9 millions de dollars pour ses besoins futurs d'exploitation et de dépenses d'investissement. Le plan à long terme visant à poursuivre les travaux de réfection des infrastructures immobilisées au cours des cinq prochaines années est évalué à 41,5 millions de dollars, tandis que les liquidités nécessaires pour les autres dépenses d'investissement s'élèvent à 12,5 millions de dollars. L'Administration maintient son autosuffisance financière et s'efforcera de la conserver à l'avenir en faisant la promotion de l'utilisation du réseau de la Voie maritime et en cherchant continuellement à réduire ses dépenses d'exploitation.





Cette analyse vient compléter les états financiers consolidés présentés aux pages suivantes et aborde uniquement le fonctionnement du réseau de la Voie maritime du Saint-Laurent.

## APERÇU

L'Administration rapporte une perte nette de 3,8 millions de dollars pour l'exploitation de la Voie maritime au cours de l'exercice financier 1997-1998, comparativement à un revenu net de 35 000 \$ pour 1996-1997.

Cette perte nette de 3,8 millions de dollars est obtenue après avoir absorbé des charges spéciales de 4,9 millions de dollars pour un Programme d'encouragement au départ, de 1,1 million de dollars pour des coûts en rapport avec la commercialisation de la Voie maritime et de 0,5 million de dollars pour l'abandon de ponts ferroviaires. Si l'on exclut ces imputations spéciales, le revenu net d'exploitation de la Voie maritime a atteint 2,7 millions de dollars en 1997-1998 comparativement à 7,3 millions de dollars en 1996-1997.

La baisse globale de 4,6 millions de dollars du revenu net d'exploitation est une combinaison d'une hausse des revenus de 0,8 million de dollars et d'une hausse des dépenses de 5,4 millions de dollars.

## RÉSULTATS D'EXPLOITATION

### Revenus

Les revenus globaux pour 1997-1998 ont atteint 89,4 millions de dollars, comparativement à 88,6 millions de dollars pour l'exercice financier 1996-1997.

Les revenus tirés des péages ont baissé de 1,3 million de dollars en 1997-1998 pour atteindre 74 millions de dollars. Cette diminution est surtout due à la baisse des cargaisons transportées dans la section Montréal/Lac Ontario du réseau.

Les revenus tirés des baux et des permis se sont améliorés de 2,8 millions de dollars en 1997-1998, comparativement à 1996-1997; la hausse est imputable à un contrat passé avec Hydro Ontario pour les ressources fournies pour exploiter une centrale située dans la région du canal Welland. Les revenus de placement ont atteint 5 millions de dollars en 1997-1998 comparativement à 5,5 millions de dollars en 1996-1997; la réduction est principalement le résultat des placements à long terme qui ont été renouvelés à des taux de rendement inférieurs au cours de l'exercice financier. Cette tendance continuera à affecter l'Administration au cours des prochaines années en raison du roulement des certificats de placement dans le portefeuille; l'incidence prévue est une autre réduction d'environ 0,5 million de dollars au cours de l'exercice financier 1998-1999.

### Dépenses

En 1997-1998, les frais d'exploitation, pour les activités en rapport avec l'exploitation du réseau, l'entretien et l'ingénierie, ont augmenté de 4,6 millions de dollars pour atteindre un total de 58,2 millions de dollars, comparativement à 53,6 millions de dollars en 1996-1997.

## REVENUS - NON CONSOLIDÉS

	1997-1998	1997-1998	1996-1997
	Réel	Budget	Réel
		en milliers de \$	
Péages	74 058	69 370	75 318
Baux et permis	9 193	4 804	6 364
Revenus de placement	4 971	4 080	5 462
Droits de quai et autres revenus de navigation	1 035	826	1 102
Bénéfice sur l'aliénation d'éléments d'actif	6	212	253
Divers	171	206	123
	89 434	79 498	88 622





Camille G. Trépanier  
Vice-président, Région Niagara  
Nicole Voyer  
Secrétaire administrative de la Société  
Norman B. Williams  
Avocat-conseil

## BUREAUX

**Siège social**  
Place de Ville, Tour "B"  
112, rue Kent, pièce 500  
Ottawa (Ontario) K1P 5P2

**Services de l'entreprise**  
202, rue Pitt  
Cornwall (Ontario) K6J 3P7

**Région Maisonneuve**  
C.P. 97  
St-Lambert (Québec) J4P 3N7

**Région Niagara**  
508, rue Glendale  
St. Catharines (Ontario) L2R 6V8

Notre adresse électronique est  
marketing@seawayway.ca  
Des renseignements sont également  
disponibles sur notre site web :  
<http://www.seawayway.ca>

## RÉGIE

L'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent est une société d'État qui a été créée en 1954 en vertu de la Loi sur l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent, S.R.C.

1985, ch. S-2. Elle a un Président et chef de la direction et un vice-président nommé par le gouvernement en conseil. Ses activités sont régies par la Loi et par des règlements qu'elle édicte pour gérer ses affaires.

Le présent rapport annuel couvre les activités de l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent et du pont des Mille-Îles. Des rapports séparés sont disponibles pour la Corporation du Pont international de la Voie Maritime, Ltée et Les Ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporée. On peut se procurer des copies de ces rapports en s'adressant à :

## L'Administration de la voie maritime

du Saint-Laurent  
Place de Ville, Tour "B"  
112, rue Kent, pièce 500  
Ottawa (Ontario) K1P 5P2

actuellement, tout comme la mise en place du nouveau système intégré de gestion de la technologie de l'information (SAP). Cet outil à la fine pointe du progrès intégrera toutes nos fonctions de gestion dans une seule base de données. Bien qu'une nouvelle convention collective de deux ans ait été signée en décembre 1997 avec la majorité des employés d'exploitation et d'entretien de la Voie maritime, certaines questions ne sont pas toujours résolues à propos de la commercialisation, notamment le régime de pension des employés. Des discussions ciblées entre la direction, notre syndicat et les employés exclus se poursuivront en 1998 pour établir un partenariat reposant sur une compréhension partagée des besoins et sur un engagement en vue d'élaborer de meilleurs mécanismes de collaboration.

## L'ADMINISTRATION DE LA VOIE MARITIME DU SAINT-LAURENT

Michel Fournier,  
Président et chef de la direction  
à partir du 8 août 1997  
Glendon R. Stewart  
Président et chef de la direction  
du 1<sup>er</sup> avril au 7 août 1997  
Clément Côté, Vice-président

## PERSONNEL DE LA DIRECTION

Richard J. Corté  
Vice-président, Services d'ingénierie

Michel Drolet  
Vice-président, Région Maisonneuve

André A. Landry  
Directeur, Planification et développement

de l'entreprise  
André Latour  
Vice-président, Ressources humaines

Carol Lemelin  
Contrôleur et trésorier

Sylvie Moncion  
Directeur des communications





navigation sur le canal tout en réduisant

notre budget d'entretien.

### L'approche coopérative

Enfin, nous continuerons à collaborer

avec l'industrie et nos nombreux parte-

naires maritimes pour trouver des

moyens de réduire les coûts totaux du

réseau et d'améliorer la compétitivité de

la Voie maritime. Une meilleure intégration

des services offerts par les diverses

agences concernées permettrait de

réduire les coûts globaux en éliminant la

duplication; un excellent exemple d'une

collaboration est le processus con-

joint canado-américain d'inspection des

navires.

## REGARD SUR LE PROCHAIN EXERCICE

### Commercialisation

Au cours du prochain exercice, notre pre-

mière priorité consistera à poursuivre la

commercialisation de la Voie maritime,

étape cruciale pour assurer sa viabilité

future. Une fois que la législation habili-

tante le projet de loi C-9 (*Loi maritime du*

*Canada*), entrera en vigueur et que

l'entente de gestion entre Transports

Canada et le Groupe d'utilisateurs sera

approuvée, l'exploitation quotidienne sera

transférée à une société sans but lucratif.

Les immobilisations demeureront la pro-

priété du gouvernement canadien.

Les préparatifs pour cette transition sont

en cours depuis un certain temps et

s'achèveront bientôt. Toutes les princi-

pales questions impliquées dans les négocia-

tions avec le Groupe d'utilisateurs ont

maintenant été résolues, y compris la

gestion de notre structure des péages, qui

fait partie intégrante de l'entente avec les

d'utilisateurs.

Une clause concernant les augmentations

des péages pour financer les dépenses

d'investissement et couvrir les frais d'ex-

ploitation est cruciale pour l'initiative du

Canada visant à commercialiser la Voie

maritime. Jusqu'en avril 1998,

l'Administration était incapable de fixer

ses tarifs de péage indépendamment, car

elle avait besoin de l'accord de la Saint

Lawrence Seaway Development

Corporation. La SLSDC couvre ses

besoins financiers par des crédits budgé-

taires et n'impose pas de péages sur la

section américaine de la Voie maritime.

Les gouvernements américain et canadien

n'ont pas ratifié un projet d'entente

intervenu en 1997 entre l'AVMSL et la

SLSDC sur une augmentation des péages

et sur des modifications aux droits

d'éclusage sur le canal Welland. De

meilleures solutions, qui seraient accepta-

bles pour les États-Unis, ont été recher-

chées sans succès.

Le 18 avril 1998, le gouvernement cana-

dien a abrogé le décret du Cabinet datant

de 1959 qui établissait la structure des

péages canadiens, mettant ainsi fin à la

nécessité d'obtenir l'accord des États-

Unis pour réviser les péages sur la section

canadienne de la Voie maritime. Une

décision a ensuite été prise d'imposer une

augmentation de 2 % des péages et une

hausse des droits sur les navires. Tout en

ayant une incidence minimale sur les

coûts totaux de transport pour les utilisas-

teurs, la hausse permettra de s'assurer que

l'inflation n'érode pas les revenus qui

financent les dépenses d'investissement

nécessaires pour maintenir la sécurité et la

fiabilité de la Voie maritime. La hausse

des péages et des droits sur les navires est

entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 1998, con-

formément à un avis publié dans la

Partie I de la *Gazette du Canada* du

25 avril.

Parmi les autres aspects du processus de

commercialisation qui se poursuivront en

1998, citons la réingénierie de l'organisa-

tion pour tenir compte de la nouvelle

structure d'une société sans but lucratif et

pour s'assurer qu'elle pourra exécuter son

mandat de la façon la plus rentable. La

mise en œuvre des recommandations de

réingénierie formulées par un cabinet

d'experts-conseils en gestion se déroule

UNE AUTRE  
CONVERSION.  
D'AVANTAGE  
DE NOUVEAUX  
NAVIRES

La compagnie Algoma

Central Marine procède

à convertir son vraquier

MV *Algowest* en navire

autodéchargeur, ce qui

constitue la quatrième

conversion pour la com-

pagnie au cours des 10

dernières années. La

flotte de la compagnie

subit également un pro-

gramme de modernisa-

tion de 85 millions de

dollars - signe promet-

teur pour le transport sur

la Voie maritime.

La compagnie Canada

Steamship Lines (CSL) a

annoncé récemment un

projet de remplacement

de coques de 100 mil-

lions de dollars dans le

cadre duquel trois de ses

navires autodéchargeurs

seront renouvelés au cours

des trois prochaines

années. Le MV *J.W.*

*McGriffin* est le premier

navire dont le remplac-

ement de l'avant-coque

est prévu.

Un autre bon signe est le

nouveau contrat de

Fednav avec un chantier

naval japonais pour la

construction de quatre

nouveaux vracsiers de

haute mer, spécialement

conçus pour la naviga-

tion sur la Voie maritime.

Le dernier des six nou-

veaux navires com-

mandés par Fednav en

1994 pour transiter sur la

Voie maritime a été livré

en août 1997.

23





avec les initiatives identifiées dans le rap-

## Système de gestion des infrastructures

L'amélioration de la planification des projets d'investissement et de réflexion majeure par le biais du Système de soutien de la gestion des infrastructures (SSGI) et de la mesure systématique du rendement grâce à des indicateurs précis (SSGI) est

un processus de programmation corrective qui a deux fonctions principales : faire des projections de coûts à long terme et fixer les priorités des projets en évaluant avec précision les risques des reports par rapport aux avantages d'exé-

cution des projets d'investissement et de réflexion majeure. L'utilisation du SSGI a abouti à un réajustement des priorités et des stratégies de remise en état de certains programmes en 1997 et a contribué à une réduction d'environ 18 millions de dollars du plan de renouvellement des immobilisations au cours des cinq prochaines années. Les coûts de renouvellement des immobilisations ont été maintenus cette année au niveau de 1996-1997. Notre objectif vise à réaliser un plan complet de renouvellement des immobilisations de deux ans d'ici l'an 2000, ce qui constituera une amélioration par rapport à l'actuel plan d'un an.

## Structures non reliées à la navigation

L'Administration continuera de chercher des moyens de se départir de la responsabilité des structures non reliées à la navigation. Le pont 10, situé sur le canal Welland, a été surlevé en permanence au cours de la saison de navigation de 1997 pour être finalement démonté en janvier 1998, par suite d'une entente tripartite entre l'Administration, le Canadien National et la ville de Port Colborne. Son enlèvement, avec celui du pont 20 l'an dernier, facilitera encore davantage la

Voie maritime du Saint-Laurent es coûts de l'Administration de la Voie maritime du Saint-Laurent tombent dans quatre catégories principales : salaires et traitements, dépenses d'investissement, dépenses d'entretien et autres frais. Des stratégies sont en place pour comprimer et mieux gérer les coûts associés aux quatre catégories.

## SALAIRES ET TRAITEMENTS

Au cours de la dernière année, l'Administration a adopté une nouvelle démarche de rationalisation de son organisation, en mettant en place un programme d'incitation au départ volontaire, élaboré en collaboration avec notre syndicat. Entre l'attrition naturelle et les employés qui choisissent de prendre la prime d'encouragement au départ volontaire, 119 employés (plus de 17 % de notre effectif actuel) devraient quitter leur emploi à l'Administration d'ici la fin de mars 1999. L'Administration comptera alors 597 employés, soit mieux que l'objectif de 600 employés fixé dans le plan Vision 2002. Depuis 1990, notre effectif a déjà diminué de 42 %.

L'AVMSL a également identifié comme priorité, conformément à la réingénierie de l'organisation, l'élaboration et la mise en œuvre d'une nouvelle évaluation des emplois et d'un plan de rémunération globale qui reconnaîtront le nouvel environnement commercial présenté par l'Administration.

## À LA RECHERCHE DE L'OPTIMISATION DES COÛTS

Pour en arriver à une meilleure optimisation des coûts, nous sommes en train d'implanter un système intégré de gestion de la technologie de l'information. Avec l'aide d'un cabinet d'experts-conseils, l'Administration a évalué et comparé divers projets intégrés pour entreprendre et quelques solutions indépendantes pour la planification de l'entretien. Comme meilleure solution, l'Administration a acheté un logiciel intégré appelé SAP, qui sera mis en œuvre conjointement

## RETOUR DES NAVIRES DE CROISIÈRE SUR LES GRANDS LACS

En septembre 1997, le premier navire de croisière depuis 20 ans a emprunté la Voie maritime du Saint-Laurent à destination des Grands Lacs. Le MS Columbus, propriété de la compagnie allemande Hapag-Lloyd, a transporté à guichets fermés des clients européens de Montréal à Chicago, de Chicago à Port Colborne (Ontario), et retour de Toledo (Ohio) à Montréal par la Voie maritime. Cinq autres croisières sont prévues en 1998 et un navire semblable est en commande et devrait commencer à sillonner les Grands Lacs durant toute la saison estivale de 1999.



Réunions du Conseil des grains du Canada (Ottawa et Winnipeg)

Céréales  
Rencontre de commercialisation de la  
SLSDC (Chicago)

Représentants des ports américains,  
expéditeurs, receveurs

Journée du port de Valleyfield  
(Valleyfield)

Sel, transporteurs/expéditeurs de vrac  
liquide

Visites de clients (Montréal)  
Transporteurs/expéditeurs/agents

## OPTIMISATION DES REVENUS

L'Administration a poursuivi son programme de gestion des terrains pour accroître ses revenus. Aucun terrain n'a été vendu en 1997-1998 mais les revenus de permis ont rapporté 7,3 millions de dollars, principalement pour la fourniture d'eau à des usines hydro-électriques et des industries situées le long du canal.



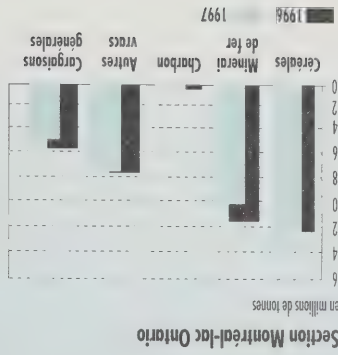
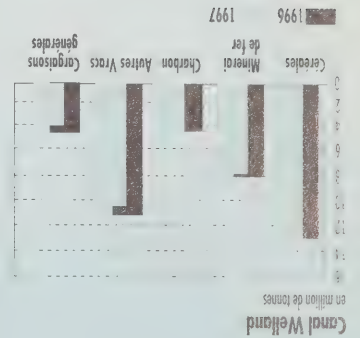
## FAITS SAILLANTS DU TRAFIC EN 1997 (suite)

- Malgré une récolte plus modeste aux États-Unis qui a fait baisser de 22,7 % les expéditions de céréales américaines, le trafic total des céréales a augmenté de 9,6 % dans la section MLO et de 7,8 % sur le canal Welland.
- Les expéditions de charbon ont grimpé de 5,2 % pour atteindre 534 507 tonnes dans la section MLO et de 2,4 % pour atteindre 4,6 millions de tonnes sur le canal Welland. Cette hausse a été provoquée en partie par une demande supérieure d'Hydro Ontario après la fermeture de quelques centrales nucléaires.
- Le trafic du minerai de fer a diminué dans l'ensemble, en raison d'un décalage des courants de trafic et d'une baisse des chargements destinés aux aciéries de Hamilton et des États-Unis dans la région des Grands Lacs. Les expéditions ont chuté de 12,7 % dans la section MLO pour atteindre 10,12 millions de tonnes et de 1,2 % sur le canal Welland pour atteindre 7,88 millions de tonnes.
- Les autres expéditions en vrac ont baissé de 1,6 % dans la section MLO (7,64 millions de tonnes) et de 4,7 % sur le canal Welland (10,61 millions de tonnes). Il y a eu moins de chargements de coke, de pierre, de sel, de minerais et de produits chimiques, qui ont été partiellement compensés par des expéditions accrues de scories de ciment, de potasse et de ferrailles.
- Le trafic des cargaisons générales a enregistré une diminution de 13,2 % dans la section MLO (5,11 millions de tonnes) et de 15,1 % sur le canal Welland (4,07 millions de tonnes). Les importations décroissantes de brames d'acier vers Hamilton et les États-Unis ont été principalement responsables de la baisse : dans les deux sections, les cargaisons de brames d'acier en amont ont chuté de plus de 40 % et le trafic de l'acier a diminué de 10,2 % sur le canal Welland.



## FAITS SAILLANTS DU TRAFIC EN 1997

- Les deux sections de la Voie maritime du Saint-Laurent ont été ouvertes à la navigation le 2 avril 1997.
- La saison de navigation a duré 269 jours dans la section Montréal/lac Ontario (MLO) jusqu'au 26 décembre et 267 jours sur le canal Welland jusqu'au 24 décembre.
- Au total, 2 809 navires ont transité dans la section MLO, comparativement à 2 707 en 1996. Le trafic moyen a atteint 10,4 navires par jour.
- Le canal Welland a accueilli 3 384 transits de navires, soit une hausse de 77 par rapport à 1996. Le trafic quotidien moyen a atteint 12,7 navires.
- Le total des cargaisons dans la section MLO a diminué de 3 % par rapport à l'année précédente pour atteindre 36,9 millions de tonnes.
- Sur le canal Welland, le trafic a diminué de 0,6 % par rapport à 1996 pour atteindre 40,9 millions de tonnes.
- Une récolte abondante en 1996 et des conditions climatiques rigoureuses, qui ont empêché les transports habituels par rail en hiver, ont fait augmenter le trafic des céréales



## ACTIVITÉS DE PROMOTION

L'automne de 1997. Ce partenariat permet à l'Administration de se concentrer sur ses activités principales, le passage des navires, tout en assurant une alimentation électrique propre, fiable et ininterrompue pour le fonctionnement des structures, des écluses, des ponts, du matériel de communications et du système d'éclairage le long du canal, à un coût inférieur au tarif précédent.

Pour attirer de nouvelles cargaisons et de nouveaux navires et pour promouvoir une plus grande utilisation de la Voie maritime, le personnel de l'Administration a participé à un éventail de missions commerciales, de conférences et d'expositions, en plus de rendre visite à des clients pour les encourager à conserver ou accroître leur utilisation du réseau.

**Événement et lieu**  
**Expéditeurs et transporteurs cibles**  
 Mississippi Valley Coal Conference (Nouvelle-Orléans)  
 Charbon, compagnies ferroviaires américaines  
 L'American Institute for International Steel (New York)  
 Principaux clients et négociants d'acier en Amérique du Nord

Iron Ore Conference (Port of Spain, Trinidad)  
 Minerai de charbon, fer de réduction directe et armateurs  
 Réunions sur les céréales (Thunder Bay, Minneapolis)

Expéditeurs et courtiers de céréales canadiens et américains  
 Journée de la Voie maritime (Calgary)  
 Céréales

Seatrade (Miami)  
 Exploitants de navires de croisière, transporteurs commerciaux  
 Marine Club (Toronto)  
 Expéditeurs/receveurs



En 1997-1998, l'Administration a enregistré un bénéfice net de 2,7 millions de dollars, mais les postes extraordinaires l'ont ramené à une perte nette de 3,8 millions de dollars. Même si les passages de navires ont grimpé à 2 809 dans la section Montréal/lac Ontario et à 3 384 sur le canal Welland en 1997, les volumes de cargaisons ont diminué légèrement par rapport à 1996, en raison de baisses des expéditions d'acier, de minerai de fer et d'autres marchandises en vrac. Cependant, la hausse des expéditions canadiennes de céréales et de charbon vers le lac Ontario a permis de maintenir le trafic combiné sur la Voie maritime en 1997 à un niveau proche de celui de 1996. Les expéditions totales ont atteint 48,950 millions de tonnes, soit une baisse de 2 % par rapport aux 49,940 millions de tonnes transportées en 1996. La demande nord-américaine de produits sidérurgiques est demeurée forte, bien qu'inférieure à celle de 1996. Les expéditions de céréales canadiennes ont été importantes et les conditions économiques générales sont demeurées favorables. La valeur des cargaisons ayant transité par la Voie maritime en 1997 est estimée à 6,7 milliards de dollars.

**PÉAGES ET DROITS**

En 1997-1998, 84 % du revenu de l'Administration a été tiré des péages, qui ont été gelés au cours des cinq dernières années. En juin 1997, l'Administration et la Saint Lawrence Seaway Development Corporation avaient signé un projet d'entente sur une augmentation de 2,5 % des péages et des droits sur les navires et sur des modifications aux droits d'éclusage dans le canal Welland. Toutefois, les gouvernements canadien et américain n'ont jamais ratifié le projet d'entente et le barème des péages de 1996 est donc demeuré en vigueur.

Les deux entités ont repris les négociations au début de 1998 pour rédiger une nouvelle entente sur les péages. En dépit des efforts répétés, aucune nouvelle

entente n'a été conclue avec la SLSDC, et d'autres pourparlers entre Transports Canada et le ministère américain des Transports n'ont pas non plus été couronnés de succès. Le 18 avril 1998, le gouvernement canadien a abrogé le décret initial du Cabinet qui a établi la structure canadienne des péages en 1959, mettant ainsi fin à l'obligation d'obtenir l'accord des États-Unis pour réviser les péages dans la section canadienne de la Voie maritime.

Une décision a ensuite été prise d'appliquer une augmentation des péages de 2 % dans la section canadienne. Cette augmentation aura une incidence minime sur les coûts totaux de transport, mais elle garantira cependant que l'inflation n'érodera pas les revenus qui financent les dépenses d'investissement permettant de maintenir le caractère sécuritaire et fiable de la Voie maritime. Les nouveaux péages et droits sur les navires sont entrés en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 1998, conformément à un avis publié dans Partie I de la *Gazette du Canada* du 25 avril.

Les droits canadiens de pilotage sont demeurés aux niveaux de 1996 pour la saison de navigation de 1997. En vue d'appuyer les efforts déployés par la Voie maritime pour encourager une augmentation des volumes transportés, l'Administration de pilotage des Grands Lacs a gelé les droits de pilotage quatre fois au cours des cinq dernières années, ce qui a permis de réduire les coûts d'exploitation des utilisateurs de la Voie maritime.

**PARTENARIAT HYDRO-ELECTRIQUE**

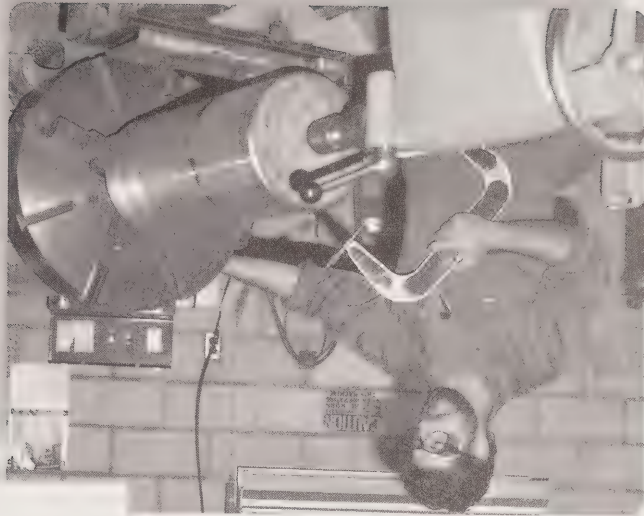
En mai 1997, la Commission hydro-électrique de St. Catharines et l'Administration de la Voie maritime du Saint-Laurent ont signé un bail de 30 ans en vertu duquel la Commission exploitera la centrale électrique de l'Administration située près de l'écluse 4 sur le canal Welland. Le bail est entré en vigueur à

La hausse des expéditions canadiennes de céréales et de charbon vers le lac Ontario a permis de maintenir le trafic combiné sur la Voie maritime en 1997 à un niveau proche de celui de 1996.



Lors d'un sondage de suivi réalisé auprès de 96 répondants de télégrammes « Le merci » en 1997, 46 ont noté le programme comme étant « excellent » et 42 « bon ». Une seule personne l'a qualifié de « mauvais ».

## Contributions aux méthodes de travail ciblées



été mis d'avantage sur la reconnaissance quotidienne des employés qui exécutent leur travail avec brio. Les employés qui ont surpassé les exigences de leur poste en contribuant à certaines pratiques de travail (dont 10 équipes) ont reçu 68 télégrammes « Le merci » entre octobre 1997 et janvier 1998, avec une répartition équitable entre les deux régions et Cornwall/Ottawa. La majorité (72 %) concernait un engagement exemplaire à l'égard du travail d'équipe et de l'organisation. De juin 1996 à juin 1997, 342 télégrammes « Le merci » ont été envoyés au total, dont 37 à des équipes. Au cours de cette année-là, 51 % des récompenses ont concerné un travail d'équipe, tandis que 29 % ont été données à des employés ayant accru la satisfaction des clients d'une manière quelconque.

Le Programme de récompenses et de reconnaissance des employés s'est poursuivi pour une deuxième année.





## PROJET SUR L'EFFICACITÉ DE LA COMMUNICATION

Le sondage Hay effectué en 1996 auprès des employés a identifié un certain nombre de secteurs qui posent des problèmes dans la communication.

L'Administration avec ses employés. En conséquence, une Équipe de projet sur l'efficacité de la communication a été formée pour étudier les résultats du sondage et formuler des recommandations.

Cette équipe a présenté en janvier 1998 son rapport au Conseil de la qualité dans l'entreprise avec 12 cibles principales pour améliorer la communication descendante, ascendante et inter-régionale, après avoir vérifié ses conclusions par le biais d'un court sondage réalisé auprès de 150 employés choisis au hasard.

La plupart des recommandations de l'équipe ont été approuvées et leur mise en œuvre a débuté avec des sessions d'information pour les équipes de direction et les employés. Le président et les vice-présidents ont déjà participé à des séances de questions et réponses avec le personnel; entre ces séances, une communication efficace et fréquente avec le personnel s'effectuera grâce à un nouveau système Intranet et à un bulletin de l'entreprise. Un deuxième sondage Hay mesurera l'incidence des nouvelles techniques de communications.

## RÉCOMPENSES ET RECONNAISSANCE

Le Programme de récompenses et de reconnaissance des employés s'est poursuivi pour une deuxième année, avec un cours de recyclage pour les gestionnaires, les coordonnateurs et les superviseurs à la fin de 1997. Le programme a évolué suite à la rétroaction des employés et à l'évaluation des groupes de discussion; l'élément « Le merci » a été modifié et l'accent a

## ENTRETIEN 1997-1998 : UN INVESTISSEMENT DE 24 MILLIONS DE DOLLARS

En plus de l'entretien courant et de la remise en état hivernale des structures des écluses et d'autres installations, quelques améliorations d'envergure ont été effectuées cette année tandis que d'autres travaux ont été touchés par les conditions climatiques locales spectaculaires.

### Section Montréal/lac Ontario

La rempète de verglas de janvier 1998 a eu des répercussions considérables sur les travaux d'entretien dans cette section. Juste après la tempête, il a fallu réparer immédiatement les dégâts causés à l'éclairage des rives dans le canal de la Rive Sud et les travaux d'achèvement de ces réparations se sont poursuivis pendant la saison de navigation 1998. En raison des pannes des principales lignes hydro-électriques desservant Montréal pendant et après la tempête, les deux centrales du canal de la Rive Sud ont fonctionné à pleine capacité et il a fallu augmenter le niveau de l'eau entre les écluses de Saint-Lambert et de Côte Sainte-Catherine. En conséquence, un contrat de remise en état de digues a été retardé. Les travaux effectués ont comporté :

- la remise en état des blocs des portes busquées aux chardonnets de portes, à l'écluse de Côte Sainte-Catherine;
- la remise en état des enclaves des poutrelles de vannage, à l'écluse amont de Beauharnois; et
- l'ajout d'un écho-sondeur à faisceaux multiples pour le balayage du chenal.

### Canal Welland

Les travaux n'ont pas été affectés par les conditions climatiques et ont englobé :

- le démontage du pont 10;
- la remise en état de la clovette flottante en amont de l'écluse 8;
- le peinturage et la remise en état de six portes d'écluse;
- un nouveau système de commande pour le pont 19 à l'écluse 8;
- la remise en état des pompes à l'écluse 8; et
- la remise en état des vannes d'écluse, des systèmes de contrepois et des structures de prise d'eau à un certain nombre d'écluses et de barrages.





mise au point d'indicateurs pour les équipes de service.

Ces indicateurs sont le quatrième et dernier niveau à incorporer dans le système et sont en cours de préparation par une équipe inter-régionale qui a terminé ses consultations auprès des employés à la fin de mars 1998. Les indicateurs sont en cours de programmation et seront progressivement mis en œuvre durant l'été et au début de l'automne, si l'avancement du système intégré de gestion de la technologie de l'information SAP le permet.

À partir du mandat initial de l'équipe, 22 indicateurs du système de mesure ont été élaborés et mis en place. Il reste à achever les indicateurs de l'efficacité des processus et des ressources humaines. Les indicateurs de l'efficacité des processus révéleront l'efficacité des processus clés de l'Administration sous forme d'un seul index à chaque niveau, d'après les mesures élaborées par les Groupes d'amélioration des processus. La méthodologie visant à regrouper ces mesures dans un seul index a été mise au point par le groupe, ainsi qu'un guide pour la conception des mesures futures des processus. Une fois que la méthodologie et le guide seront approuvés par l'Équipe de gestion de l'entreprise, le premier index sera connecté sur ordinateur, d'après les mesures élaborées jusqu'à présent par trois Groupes d'amélioration des processus de l'entreprise.

Quelque 450 employés ont déjà suivi des sessions d'information et une formation sur l'utilisation du système de mesure, et des examens basés sur les indicateurs du rendement sont progressivement intégrés dans la gestion quotidienne de l'organisation à tous les niveaux.

la compagnie pour un système idéal de planification et d'exécution de l'entretien reposant sur les exigences des utilisateurs du processus.

Le groupe a également élaboré une stratégie de mise en œuvre d'améliorations précises aux processus d'entretien qui ne dépendent pas d'un nouveau

LGIE. La stratégie repose sur l'optimisation de tous les sous-processus identifiés à l'intérieur des processus de planification, d'ordonnancement, de suivi, d'histo-rique et d'analyse. Un élément

important et novateur est un modèle qui applique un système commun de notation prioritaire à tous les travaux d'entretien dans l'ensemble de l'Administration. Des améliorations dotées d'un élément de

technologie de l'information seront mises en œuvre lorsque le système intégré SAP fonctionnera.

## IMPLANTATION DES SERVICES DE PÉAGE

Cette équipe travaille aux améliorations des processus qui englobent à la fois des questions de technologie de l'information et des politiques et méthodes. Les sujets impliquant des systèmes informatisés seront résolus lorsque le système intégré SAP sera en place. Plusieurs changements sans aucun rapport avec la TI, qui améliorent le service à la clientèle, ont été mis en œuvre, dont le déchargement sur la page web (Internet) de la Voie ma-ritime des formules de Congé préalable et de Déclaration de transit.

## MESURE DU RENDEMENT

Même si l'Équipe de mise en place des mesures et indicateurs clés (MAKITT) a achevé son mandat en octobre 1997, le système de mesure du rendement continuera d'évoluer pour être intégré dans le processus de gestion de l'Administration. D'autres activités comprennent : former les utilisateurs, améliorer le processus d'examen des indicateurs et surveiller la

Vingt-deux indicateurs du système de mesure ont été élaborés et mis en place.





équipes de service pendant leurs rencontres sur les processus de gestion.

## NORMES SUR LES DURÉES DE TRANSIT

En 1997, les améliorations suggérées par les utilisateurs ont été appliquées aux indicateurs des durées et des retards de transit. Trois nouveaux codes de retard ont été ajoutés pour mieux analyser les résultats.

Les normes des durées de transit, fixées avec l'accord de nos clients, ont été mises en œuvre et surveillées pendant la saison de 1997. Les résultats, ainsi que les données sur les retards des navires ont été analysés et des secteurs d'amélioration ont été fixés. Les buts pour la saison de navigation de 1998 sont basés sur les améliorations qui sont sous le contrôle de l'Administration. D'importants facteurs échappant au contrôle de l'Administration, dont beaucoup sont déterminés par les navires, influencent également les durées de transit. Les utilisateurs ont demandé que les normes actuelles demeurent en vigueur et la durée des transits ne fait actuellement l'objet d'aucune plainte.

## PLANIFICATION ET EXÉCUTION DE L'ENTRETIEN

Le Groupe d'amélioration des processus (GAP) de planification et d'exécution de l'entretien a participé au choix du nouveau logiciel intégré SAP de l'Administration, en plus d'enquêter sur d'autres systèmes de logiciels de gestion informatisée de l'entretien (LGIE). Il a basé son évaluation de ces systèmes sur de nouvelles spécifications à l'échelle de

Volpe Transportation Centre a commencé le travail. Les essais du système complet de contrôle du trafic sont prévus pour la fin de 1998 et le système sera pleinement opérationnel dans les sections canadienne et américaine de la Voie maritime au début de la saison de navigation de 1999.

## ÉQUIPES DE SERVICE

Depuis 1996, la mise en œuvre du concept d'équipes de service s'est accompagnée d'un programme de formation à l'autogestion dispensé par des employés travaillant dans les régions. Les trois premiers modules de formation (*Introduction et engagement, Gérer mon effort et La Communication : mon pouvoir*) ont été achevés dans les régions Niagara et Maisonneuve et le quatrième module a débuté pendant les sessions d'information de l'hiver 1998. Intitulé *La chimie de l'équipe*, ce module de formation se concentre sur la compréhension de la dynamique des équipes et sur l'amélioration des aptitudes au travail d'équipe, prochaine étape vers le fonctionnement d'équipes de service plus autonomes.

Suite à l'achèvement réussi des premiers modules de formation, l'activité « planification et calendrier des travaux » a été transférée sous le contrôle des équipes de service dans les deux régions. Le transfert de la deuxième activité, « la gestion de la relation avec les clients pendant l'éclusage d'un navire », en est à divers stades d'achèvement. À l'heure actuelle, les activités administratives sont en cours d'examen pour déterminer celles qui peuvent être ciblées efficacement pour un transfert.

Un comité inter-régional a élaboré un profil d'équipe énonçant les caractéristiques et les responsabilités des équipes de service semi-autonomes. Le profil a été examiné avec les représentants syndicaux et servira de guide pour le transfert d'activités sup- plémentaires aux équipes. Le profil est actuellement à l'étude par toutes les

L'objectif (d'ici 2001) vise à hausser à 90 % le pourcentage de navires transitant qui respectent la norme +2 heures.





## GESTION AMÉLIORÉE DU TRAFIC

Le 20 janvier 1998 a marqué un jalon dans l'élaboration d'un nouveau système intégré de gestion du trafic avec l'achèvement du document sur les exigences des utilisateurs qui définit les paramètres du nouveau système.

L'équipe du projet d'amélioration de la gestion du trafic travaillait depuis février 1997 à l'élaboration d'un système comprenant :

- des renseignements informatisés sur les transits, accessibles aux utilisateurs internes et externes;
- un système amélioré et fiable de gestion du trafic dans lequel les renseignements sur les navires n'ont besoin d'être entrés qu'une seule fois;
- des capacités d'ordonnancement et de surveillance permettant des modifications pour s'assurer que les durées de transit des navires respectent la norme; et
- des échanges informatisés de renseignements avec des agences comme la Garde côtière canadienne et la Saint Lawrence Seaway Development Corporation afin de fournir un service à guichet unique.

Les exigences des utilisateurs seront traduites en solutions rentables par les équipes techniques à l'aide de la technologie de l'information. Nous utiliserons le système INNAV de la Garde côtière canadienne comme base de notre propre logiciel, ce qui fait que la Garde côtière, la SLSDC et l'AVMSL utiliseront toutes le même système et la même base de données.

Le travail est effectué en collaboration avec les équipes d'utilisateurs et la Saint Lawrence Seaway Development Corporation et intégrera leurs exigences en plus de celles de l'Administration. Un appel d'offres a été lancé conjointement par la SLSDC et l'AVMSL en vue de mettre au point un système d'identification informatisé pour obtenir la position des navires et la compagnie américaine

## LE NOUVEAU PROCESSUS DE GESTION— UNE APPROCHE DIFFÉRENTE

L'implantation d'un nouveau processus de gestion avec les équipes de service est en cours depuis novembre 1997. Ce processus s'occupe de sept catégories de tâches de gestion, chacune étant exécutée à des fréquences et des niveaux affilés de l'organisation et étant reliée à des indicateurs du rendement.

- Le nouveau processus s'assure que :
- la communication atteint tous les niveaux de l'organisation;
  - tous les employés peuvent participer pleinement à leur propre niveau;
  - les gestionnaires développent un style d'encadrement pour encourager la perfectionnement des employés;
  - le suivi des idées et des solutions est effectué au niveau où la mesure peut être prise; et
  - les besoins et les efforts de tous les niveaux sont reliés aux objectifs de l'entreprise.

Le soutien pour la mise en œuvre de ce processus est fourni par une équipe de conseillers qui travaillent avec des gestionnaires/moniteurs, et un programme qui préparera des plans de perfectionnement personnel pour les moniteurs vient de débuter. Une fois que les équipes de service seront établies comme des entités semi-autonomes, le processus de gestion sera étendu à toute l'Administration.





L'autonomie des employés grâce à un suivi du rendement autogéré à tous les niveaux de l'Administration, le nouveau processus de gestion contribuera à optimiser le potentiel de tous les employés et à encourager le travail d'équipe et l'esprit d'initiative.

### UN NOUVEAU SYSTÈME TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION

L'Administration a acheté un système intégré de gestion de la technologie de l'information, appelé SAP, qui sera mis en œuvre en 1998, parallèlement aux initiatives de réingénierie. Ce nouvel outil intégrera toutes les fonctions de gestion dans une seule base de données et permettra de réaliser des compressions réalistes de l'effectif tout en maintenant ou en améliorant notre service aux clients grâce au recours à la nouvelle technologie. La transition au nouveau système comportera une formation supplémentaire pour les employés.

### GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Au cours du dernier exercice, l'Administration a rencontré nos syndicats pour évaluer nos besoins communs et en arriver à une entente bénéfique pour les deux parties. Cet objectif a été atteint avec la signature, en décembre 1997, d'un nouvelle convention collective de deux ans qui a été ratifiée par la majorité de nos employés d'exploitation et d'entretien. Le dialogue se poursuivra dans le but d'établir un partenariat entre la direction, les syndicats et les employés. Notre but vise à réaliser une compréhension partagée des besoins mutuels et un moyen de collaborer proactivement, chaque partenaire étant capable de clarifier les attentes et de s'entendre sur des mécanismes destinés à gérer le partenariat.

En collaboration avec les représentants syndicaux, l'Administration a mis en

place un Programme d'encouragement au départ volontaire. Ce programme a été bien accueilli par les employés et, avec l'attitude normale, il permettra de réduire notre effectif de 119 employés, soit 17 % de la main-d'œuvre actuelle, d'ici la fin de mars 1999. En plus de dépasser légèrement l'objectif prévu antérieurement pour les compressions de personnel, ce programme répondra virtuellement à toutes les exigences du plan de réingénierie.

L'Administration se penche également sur une nouvelle évaluation des emplois et sur un régime de rémunération globale conforme à la réingénierie de l'organisation.

Le dialogue  
se poursuivra  
dans le but  
d'établir un  
partenariat  
entre la  
direction, les  
syndicats et les  
employés  
exclus.





## REINGÉNIÉRIE DE L'ENTREPRISE

La transition vers la gestion par une société sans but lucratif est ressortie comme la première priorité organisationnelle de l'Administration au cours du dernier exercice et la majorité de nos efforts internes d'aménagement de l'organisation ont été concentrés sur la préparation d'un changement homogène. Une nouvelle structure de gestion a été créée pour accroître la capacité de l'Administration de relever les défis actuels de gestion et le passage à la commercialisation. Elle comprend

l'Administration, un Comité stratégique, qui remplace l'ancien Comité exécutif, et une Équipe de gestion de l'entreprise, qui remplace l'ancien Conseil de la qualité dans l'entreprise. Même si l'Administration prend les décisions finales concernant les enjeux de l'entreprise, le Comité stratégique recommande les priorités et les orientations stratégiques et l'Équipe de gestion de l'entreprise est l'organe d'exécution, chargé d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

D'autres changements dans la structure de l'entreprise seront mis en œuvre en 1998. L'Administration a embauché le cabinet d'experts-conseils en gestion Raymond Chabot Martin Paré en vue d'identifier la structure d'exploitation et de gestion la plus appropriée pour la société sans but lucratif qui devrait bien tôt gérer la partie canadienne du réseau de la Voie maritime. Son rapport final, présenté à l'Administration à la fin de 1997, propose une solution rentable dont la faisabilité a été examinée par quatre équipes d'employés de l'Administration, avec la collaboration d'un membre du Groupe d'utilisateurs. Les équipes ont abordé les questions de finances, d'administration, de ressources humaines, de génie et de trafic découlant du rapport et ont formulé des recommandations qui sont actuellement incorporées dans le processus de mise en œuvre.

Une nouvelle  
structure de  
gestion a été  
mise en place  
pour  
améliorer la  
performance  
de l'entreprise  
et la  
gestion de la  
Voie maritime.



## PHASE II : INITIATIVE DE LA QUALITÉ DU SERVICE

Le premier plan de mise en œuvre de la qualité du service de l'Administration, d'une durée de 18 mois, a été achevé en juillet 1997. Les résultats ont été évalués et un second plan a été préparé, avec des améliorations découlant de vérifications régulières de la qualité du service, des besoins exprimés par les clients, de consultations avec les Conseils de la qualité locaux de l'Administration, les représentants des équipes d'amélioration, du système de mesure du rendement, du sondage sur la satisfaction des employés et d'autres sources de données.

L'Initiative de la qualité du service est devenue l'une des forces motrices de l'organisme pour cibler la satisfaction des besoins de la clientèle tout en réduisant les coûts. Le nouveau plan, qui devrait se dérouler jusqu'en décembre 1998, met essentiellement l'accent sur les équipes de service, la perfectionnement et la responsabilisation des employés, les améliorations des processus, la mesure, la communication, la normalisation des services à la clientèle et l'implantation de la nouvelle technologie. Deux projets importants ont déjà été lancés : une sous-équipe chargée de créer un processus de gestion pour l'Équipe de mise en œuvre inter-régionale, qui aide les équipes de service à tous les niveaux à devenir semi-autonomes, et une nouvelle Équipe de mesure et des indicateurs clés pour mesurer du rendement pour les équipes de service (indicateurs de niveau 4). Même si le nouveau processus de gestion, basé sur des examens réguliers des indicateurs de mesure du rendement, est destiné au départ à appuyer la mise sur pied des Équipes de service semi-autonomes, il changera en fin de compte la philosophie de gestion de l'ensemble de l'organisme. En augmentant la participation et





● Programme Le merc : ce programme de reconnaissance du personnel a célébré son premier anniversaire à l'été de 1997 avec une rétroaction positive des employés. Les groupes de discussion chargés du suivi ont suggéré des améliorations qui ont été mises en œuvre à l'automne.

● Une Équipe de projet sur l'efficacité de la communication a examiné les problèmes de communication identifiés par le sondage Hay de 1996 sur la satisfaction des employés et a recommandé des solutions, en plus d'obtenir l'approbation d'un plan d'action destiné à améliorer la compréhension de l'orientation de l'entreprise par le personnel.

**Une infrastructure sécuritaire et fiable**

● Le Système de soutien de la gestion des infrastructures a été utilisé pour fixer les priorités parmi les projets d'investissement et d'entretien majeur pour 1998 et la période de planification quinquennale. Les dépenses de renouvellement des immobilisations ont été maintenues aux niveaux de 1997.

● Plus de 24 millions de dollars ont été investis dans des travaux de réfection des écluses et des canaux pour améliorer l'efficacité de la Voie maritime.

### Programme amélioré d'inspection de la Voie maritime

● Un programme conjoint canado-américain d'inspection des navires, basé à Montréal, remplace maintenant les anciennes inspections doubles, ce qui réduit les durées de transit pour les navires étrangers et les frais versés à l'agence.

● Des éléments supplémentaires ont été ajoutés au processus d'inspection, ce qui a entraîné une diminution de 44 % du nombre d'accidents et de 66 % du coût des dommages causés aux navires l'an dernier.

● La Section des services maritimes a amorcé la certification ISO 9002 qui sera achevée d'ici le 1<sup>er</sup> juillet 1998, garantissant ainsi une plus grande transparence et une haute qualité uniforme pour les inspections et autres services.

● Tous les inspecteurs de la Voie maritime ont suivi avec succès un cours reconnu destiné aux vérificateurs principaux du Code international de gestion de la sécurité des navires (ISM) de l'ISO.

● Un programme d'encouragement au départ volontaire, jumelé à l'attrition, devrait réduire l'effectif de la Voie maritime de 119 employés (17 % du personnel de mars 1997) d'ici la fin de mars 1999.

● L'utilisation du Système de soutien de la gestion des infrastructures a entraîné un réajustement des priorités et des stratégies de réfection et a contribué à réduire le budget quinquennal de renouvellement des immobilisations de quelque 18 millions de dollars, tout en maintenant les coûts de 1997 au niveau de 1996.

● Le pont 10 sur le canal Welland a été démolé avant le début de la saison de 1998, ce qui a entraîné des économies d'entretien en plus de faciliter la navigation.

● Pratiquement tous les indicateurs du rendement étaient en place en 1997 pour aider l'Administration à mieux gérer ses coûts.

● L'Administration a généré 13,4 millions de dollars de son exploitation. Les péages sont demeurés au niveau de 1996, en raison de la non-ratification d'une entente de 1997 concernant une augmentation de 2,5 %.

● Une entente a été signée avec la Commission hydro-électrique de St. Catharines pour exploiter la centrale de l'Administration, garantissant ainsi la fourniture d'électricité propre et fiable à l'Administration pour les activités sur le canal Welland.

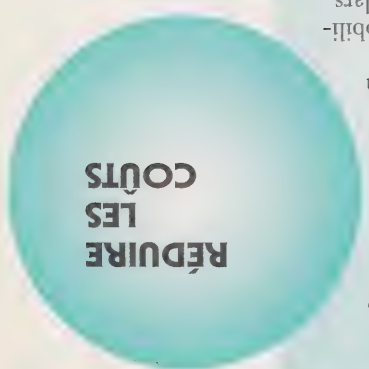
● Les revenus tirés des permis, principalement pour la fourniture d'eau aux usines hydro-électriques et aux industries situées le long du canal, ont rapporté 7,3 millions de dollars.

● Des activités promotionnelles ont été effectuées pour accroître la part du marché détenue par la Voie maritime.

● L'Administration a utilisé les indicateurs du rendement pour surveiller la compétitivité et la génération des revenus, une étude a débuté pour mettre à jour l'indicateur de la compétitivité et identifier les débouchés et les défis.

### ACCROÎTRE LES REVENUS

### RÉDUIRE LES COÛTS







### Normes sur les durées de transit

- Le personnel de la Voie maritime a surveillé les durées de transit et analysé les données sur les retards des navires pendant la saison de 1997, identifié des secteurs d'amélioration et fixé des objectifs pour 1998.
- D'ici la saison de navigation de 2001, notre but est de réaliser 90 % des transits dans le temps moyen plus des heures; en 1997, 74 % des transits dans la section Montréal/lac Ontario et 80 % des transits sur le canal Welland ont respecté ces paramètres.

### Équipes de service

- Les progrès se sont poursuivis en vue d'établir et de former les équipes de service semi-autonomes. Avec une supervision minimale, ces équipes exécutent maintenant des tâches indépendantes assumées auparavant par la direction, en plus d'assurer la prestation directe des services d'exploitation et d'entretien dans les deux sections de la Voie maritime.
- Les activités de planification et d'ordonnement du travail ont été transférées aux équipes dans les deux sections; le transfert de la gestion de la relation avec les clients est en cours. La formation et la mise au point des outils débiteront en 1998 pour le transfert des procédures administratives et des indicateurs de gestion aux équipes.

### Indicateurs du rendement

- L'Équipe de mise en place des mesures et indicateurs clés a terminé son travail; tous les indicateurs ont été mis au point ou harmonisés, à l'exception des indicateurs de l'efficacité des processus et des ressources humaines qui dépendent de travaux exécutés par d'autres équipes. Pendant la période de fermeture hivernale, plus de 450 membres du personnel ont reçu une formation concernant l'utilisation du système.
- L'utilisation des indicateurs pour mesurer la satisfaction de la clientèle a commencé.
- Le système de mesure continuera à évoluer, sous la gouverne d'un nouveau « gardien » du système qui élaborera ou intégrera de nouveaux indicateurs au fur et à mesure que le besoin se fera sentir,

ACCROÎTRE LA  
SATISFACTION  
DE LA  
CLIENTÈLE

### Équipes d'amélioration de la qualité

- Pour suivre la formation du personnel et s'assurer que le processus d'examen des indicateurs fonctionne efficacement comme outil de gestion quotidien.
- Une nouvelle équipe a été formée pour concevoir et mettre en œuvre les mesures du rendement de niveau 4 (le niveau des indicateurs de première ligne).

### Amélioration du processus de contrôle du trafic : la

- SLSDC a convenu de participer au nouveau système de contrôle du trafic recommandé par l'équipe, qui implique également une coopération avec la Garde côtière canadienne; l'implantation de la Phase I du projet a eu lieu au début de la saison de 1998 dans les trois Centres de contrôle du trafic. Au cours des deux prochaines années, les systèmes distincts de gestion du trafic dans les régions de Niagara seront remplacés par un seul système intégré.

### Planification et exécution de l'entretien :

- L'équipe a optimisé tous les sous-processus dans le cadre des activités de planification, d'ordonnement, de suivi, d'historique et d'analyse, et a établi des règles générales pour la planification et l'exécution de l'entretien d'après les exigences des utilisateurs. Parmi leurs innovations, figure un modèle de critères prioritaires qui s'applique à tous les emplois au sein de l'Administration; l'équipe a également choisi un système d'entretien informatisé.

### Mise en œuvre des services de péage : les

- améliorations aux processus, recommandées l'an dernier par l'Équipe d'amélioration des services de péage, qui n'exigent pas des services informatisés ont été mises en œuvre.
- Mise en œuvre des processus de gestion : pour aider les équipes de service à tous les niveaux à devenir semi-autonomes, une sous-équipe a créé un processus de gestion régionale, en révisant la structure de gestion dans les deux régions et en identifiant les secteurs à gérer pour chaque niveau des indicateurs du rendement. Les équipes de service examinent actuellement les indicateurs de mesure de leur rendement lors de rencontres régulières, en assurant un suivi pour résoudre le problème lorsqu'un indicateur ne donne pas les résultats escomptés.





ministères des Transports et de l'Agriculture, les garde côtières, les douanes, les administrations de pilotage du Canada et des États-Unis et, bien évidemment, notre homologue américain, la Saint Lawrence Seaway Development Corporation. La rationalisation et l'intégration des activités de ces agences seront utiles et nous continuerons à collaborer pour rechercher d'autres moyens d'abaisser les coûts du réseau et de réduire les retards dus au chevauchement des règlements.

Les incidences des politiques de récupération des coûts du gouvernement canadien seront peut-être plus difficiles à gérer. Les nouveaux frais de brise-glace et de services maritimes de la Garde côtière canadienne, les droits sur les cargaisons de pétrole en vrac de la Great Lakes Response Corporation of Canada, la vente de wagons-trémiés appartenant au gouvernement et les modifications proposées à la *Loi sur le pilotage* augmentent les coûts pour les utilisateurs de la Voie maritime. La concurrence des autres moyens de transport et des coûts de ces initiatives pourraient détourner des millions de tonnes de cargaisons de la Voie maritime.

L'Administration suit également la progression de l'Examen du transport et de la maintenance du grain, qui étudie les facteurs concurrentiels, les barèmes des tarifs et les dispositions législatives au sein du réseau canadien de transport du grain. L'incidence des changements apportés à la mise en commun par la Commission canadienne du blé, la subvention au transport ferroviaire avec des prix préférentiels pour la livraison du grain sur la côte Ouest et l'utilisation potentielle, par les nouveaux propriétaires, de wagon-stremlies du gouvernement à l'est de Thunder Bay, en concurrence directe avec la Voie maritime, sont des secteurs qui préoccupent énormément la Voie maritime. Il faut également étendre à l'AVMSTL les clauses des contrats confidentiels actuellement offertes au transport

ferroviaire et réinstaurer les dispositions concernant les mécanismes d'appel dans l'intérêt public pour neutraliser les tarifs non compensatoires et les prix abusifs. Le résultat du processus d'examen du grain pourrait avoir une incidence considérable sur la capacité de la Voie maritime de concurrencer le transport ferroviaire pour les céréales.

## STRATÉGIE : COMMERCIALISATION

Au cours des dernières années, l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent a déjà accompli beaucoup de progrès en vue d'améliorer la compétitivité grâce à des initiatives comme des mesures de réduction des coûts, des compressions d'effectif et un service de qualité, pour n'en nommer que quelques-unes. Le gouvernement canadien est cependant d'avis, depuis un certain temps déjà, que seule la commercialisation, par le biais du transfert du contrôle des activités aux utilisateurs de la Voie maritime, favorisera la rigueur commerciale et le rendement dont la Voie maritime a besoin pour conserver et améliorer sa situation actuelle. Une loi habilitante a été déposée à la Chambre des communes pendant le 35<sup>e</sup> Parlement mais elle n'a pas été adoptée avant le déclenchement de l'élection générale en avril 1997.

### *La Loi maritime du Canada*

En octobre 1997, le ministre des Transports, a déposé à nouveau le texte législatif, le projet de loi C-9 (la *Loi maritime du Canada*). La nouvelle loi franchi la troisième lecture à la Chambre des communes le 9 décembre 1997 et a reçu sanction royale le 11 juin 1998. Elle accorde au ministre des Transports le pouvoir de signer une entente de gestion à long terme avec un consortium d'utilisateurs pour exploiter la Voie maritime comme une société sans but lucratif. La mise en œuvre devrait se dérouler quelque temps en 1998.

L'Administration fait partie intégrante des négociations entre le Groupe d'utilisateurs et le gouvernement, depuis 1997, et a amorcé de nombreux changements en vue de préparer le transfert du contrôle. Nous avons maintenant une nouvelle vision et un nouvel ensemble de priorités à court et à moyen terme, en plus des objectifs à long terme;

- achever la commercialisation des activités de la Voie maritime;
- élaborer un plan d'affaires décennal avec le Groupe d'utilisateurs;
- rationaliser l'organisation grâce à un programme d'encouragement au départ;
- mettre en œuvre les recommandations de réingénierie, formulées par un cabinet d'experts-conseils;
- établir un partenariat avec nos employés;
- implanter un nouveau système intégré de gestion de la technologie de l'information;
- créer un service à guichet unique pour la gestion du trafic;
- mettre en œuvre la Phase II de l'Initiative de la qualité du service; et
- élaborer un nouveau plan d'évaluation des emplois et de rémunération globale.

NOUVELLES  
PRIORITÉS DE  
L'ORGANISME





## IDÉE DOMINANTE : LA CONCURRENCE

L'Administration de la Voie maritime du Saint-Laurent fonctionne dans un milieu d'affaires de plus en plus com-

pétitif et stimulant. Au cours de la dernière décennie, le secteur privé a

montré l'exemple en comprimant ses

coûts pour survivre sur le marché plus

concurrentiel des années 80 et 90.

L'économie de libre-échange, la mondia-

lisation des marchés et les progrès tech-

nologiques ont transformé le secteur des

transports. C'est l'époque des concur-

rents « dégratés » et, pour demeurer

compétitive, la Voie maritime doit con-

tinuer à suivre la tendance de l'innova-

tion, de la rationalisation et de

l'amélioration du service à la clientèle.

Même si les perspectives commerciales des

expéditions de marchandises demeurent

prometteuses, le plus grand défi pour le

réseau de la Voie maritime provient des

moyens de transport concurrents. En tant

que groupe, les transporteurs réinventent

leur mode de fonctionnement : grâce à des

alliances, à des acquisitions, à des

investissements en capital et à la nouvelle

technologie, ils changent les règles du

marché et les normes de rendement pour

rendre leurs services plus accessibles et

plus rentables pour les clients. La généra-

lisation du transport intermodal en

Amérique du Nord encourage la coopéra-

tion entre les moyens de transport mais

favorise également la concurrence entre

les transporteurs.

Les concurrents, comme la société fer-

roviaire Canadienne National, constituent

un défi croissant pour l'attrait de la Voie

maritime. La privatisation et la dérégle-

mentation ont ouvert la voie à une

exploitation plus efficace pour les

chemins de fer et leur ont permis de fixer

des prix plus concurrentiels. Depuis la

privatisation, le CN a diminué ses coûts,

réduit sa main-d'œuvre de plus d'un tiers

et aplati son organisation en éliminant

sept niveaux de gestion. Sa culture d'en-

treprise a changé considérablement pour

pour améliorer  
notre propre  
position  
concurrentielle,  
grâce à une  
meilleure  
rentabilité et à  
un meilleur  
service à la  
clientèle.

Notre mission

se concentrer sur le service à la clientèle et à des alliances, le CN a étendu son rayonnement jusqu'à l'est et au sud-est des États-Unis et vers le sud jusqu'au golfe du Mexique. En conséquence, ses revenus par employé ont augmenté de 42 % depuis 1992.

Les répercussions pour la Voie maritime sont claires : si nous voulons être considérés comme une solution de transport attrayante, nous devons adopter une méthode de travail dynamique pour améliorer notre propre position concurrentielle, grâce à une meilleure rentabilité et à un meilleur service à la clientèle.

### Obstacles potentiels

Conserver une position concurrentielle pour la Voie maritime constituera tout un défi. Nous fonctionnons dans un environnement complexe influencé par les économies nord-américaine et mondiale, les politiques gouvernementales et l'évolution des besoins des utilisateurs du transport. Nous devons collaborer avec les 12 autres agences impliquées dans l'exploitation de la Voie maritime : les







en comprimant ses coûts au maximum. Le défi créatif consiste à mener à bien ces initiatives tout en améliorant en même temps notre service à la clientèle.

L'accent que l'Administration a mis, au cours des dernières années, sur la qualité du service, allié à une culture organisationnelle qui insiste de plus en plus sur le travail d'équipe, la responsabilisation et l'initiative des employés, rapporte des dividendes en nous aidant à relever ce défi. Les relations productives que nous avons développées avec d'autres agences

impliquées dans la Voie maritime sont également précieuses car nous collaborons pour consolider les efforts et pour mieux servir nos clients. Comme exemple, notre nouveau système de gestion du trafic,

élaboré conjointement avec la Saint Lawrence Seaway Development Corporation et la Garde côtière canadienne, créera un service à guichet unique et éliminera la duplication tout en fournissant davantage de renseignements et une accessibilité accrue, tant pour les

agences que pour les utilisateurs de la Voie maritime. En outre, notre processus canado-américain d'inspection conjointe des navires étrangers fait économiser du temps aux clients et de l'argent à notre

entreprise et il a déjà porté fruit en réduisant le nombre d'accidents et les pertes. La leçon est claire : lorsque les mesures de compression des coûts sont appliquées dans une perspective pratique en fonction des besoins de la clientèle et de l'organisme, elles peuvent améliorer considérablement le service.

J'aimerais profiter de cette occasion pour remercier les employés de la Voie maritime pour leur rendement exceptionnel en s'adaptant aux tensions provoquées par la commercialisation et les changements

organisationnels permanents, tout en poursuivant notre Initiative de la qualité du service et en exécutant les tâches exigeantes du fonctionnement de la Voie maritime. Les progrès concernant toutes les initiatives respectent l'échéancier :

l'Équipe de mesure et des indicateurs clés a achevé son mandat et des ajustements sont effectués au système, des améliorations ont été apportées à la fonction de planification et d'exécution de l'entretien, des services de péage plus efficaces n'attendent que l'installation de notre système intégré de gestion de la technologie de l'information (SAP), et les équipes de service continuent d'assumer une autonomie et des responsabilités accrues.

Au cours de la dernière année, nous avons amélioré nos communications avec les employés et nous avons amorcé un partenariat avec notre syndicat et nos employés exclus qui aboutira à une meilleure synergie des relations de travail. La Phase II de notre Initiative de la qualité du service a débuté et nous étudions une nouvelle évaluation des emplois et un nouveau régime de rémunération globale conformes à la

réingénierie de l'entreprise qui créera la nouvelle entité sans but lucratif. Ce fut une année intéressante et stimulante pour l'Administration et 1998 promet de l'être encore davantage. C'est notre chance de transformer l'Administration en un intervenant prêt à affronter directement la concurrence sur les marchés d'aujourd'hui et de demain, et nous sommes déterminés à en tirer profit.

Michel Fournier

*Michel Fournier*

service.

La leçon est claire : lorsque les mesures de compression des coûts sont appliquées dans une perspective pratique en fonction des besoins de la clientèle et de l'organisme, elles peuvent améliorer considérablement le service.





L'Administration de la voie maritime de Saint-Laurent a prouvé une fois de plus que le changement lui réussit à merveille. Au cours d'une année qui a été témoin d'un nouveau leadership et de maintes nouvelles initiatives opérationnelles et organisationnelles, nous avons également accueilli un nombre croissant de passages de navires dont la valeur des cargaisons a atteint quelque 6,7 milliards de dollars.

Mon prédécesseur, Glendon Stewart, qui a pris sa retraite l'an dernier, s'est efforcé de créer un organisme capable de s'adapter tout aussi bien aux exigences de son mandat qu'à la demande d'une transformation organisationnelle créée par notre environnement commercial concurrentiel. Grâce à son insistance sur la qualité et le service à la clientèle, idéal que lui et moi partageons depuis que je suis devenu membre de l'Administration en 1995, nous nous trouvons en excellente position pour passer à une période de changement accéléré.

Maintenant que le projet de loi C-9 (*Loi maritime du Canada*) a reçu sanction royale, la commercialisation de la Voie maritime est imminente. Depuis ma nomination au poste de président en août 1997, je me suis surtout attaché à m'assurer que l'Administration sera prête pour une transition homogène vers une gestion assurée par une société sans but lucratif composée d'utilisateurs de la Voie maritime. Grâce à ma participation aux pourparlers entre Transports Canada et le Groupe d'utilisateurs, l'Administration a pu contribuer à façonner notre nouvelle identité et un plan d'entreprise décennal est maintenant en place.

Nous avons réalisé d'énormes progrès au cours de la dernière année : une nouvelle structure de gestion, un plan de réingénierie, une vision rajointe de l'entrepris et des priorités remodelées. Nos objectifs de compression des frais généraux seront atteints ou dépassés en 1999, grâce à l'attrition naturelle du per-

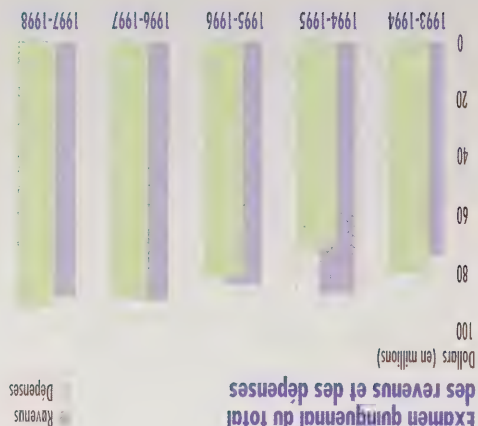
sonnel et à un Programme d'encouragement au départ. D'autres économies seront réalisées grâce à une planification plus efficace de l'entretien et à notre nouveau système de gestion de la technologie de l'information, qui intégrera nos fonctions de gestion dans une seule base de données. Si ces mesures donnent l'impression que l'Administration est un organisme dans lequel la rationalisation et l'efficacité sont à l'ordre du jour, c'est exactement le cas. La vive concurrence des autres moyens de transport, en particulier les chemins de fer, fait peser une menace croissante sur la capacité de la Voie maritime de couvrir ses coûts. Sur une note encourageante, les programmes de construction et de conversion de navires de certains des plus gros clients de la Voie maritime, dont Algoma Central Marine, Canada Steamship Lines, Fednav Limited, Polish Steamship Company et Upper Lakes Group, en plus de l'accroissement du trafic des navires de croisière et la construction d'un nouveau terminal céréalier à Hamilton, constituent des votes de confiance dans notre avenir. En fin de compte, les forces du marché exigent que la Voie maritime agisse rapidement pour conserver sa compétitivité

Av cours d'une  
année qui a été  
marquée d'un  
nouveau  
leadership et de  
maintes nouvelles  
initiatives opérationnelles et  
organisationnelles, nous avons  
également  
accueilli un  
nombre croissant  
de passages de  
navires dont la  
valeur des  
cargaisons a  
atteint quelque  
6,7 milliards de  
dollars.





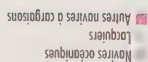
### Examen quinquennal du total des revenus et des dépenses



### Transits maritimes combinés 1997-1998



### Examen quinquennal des transits maritimes combinés



La voie maritime transporte des produits vers un bassin hydrographique plus vaste que l'Europe de l'Ouest, subvenant aux besoins de près d'un tiers de la population nord-américaine.



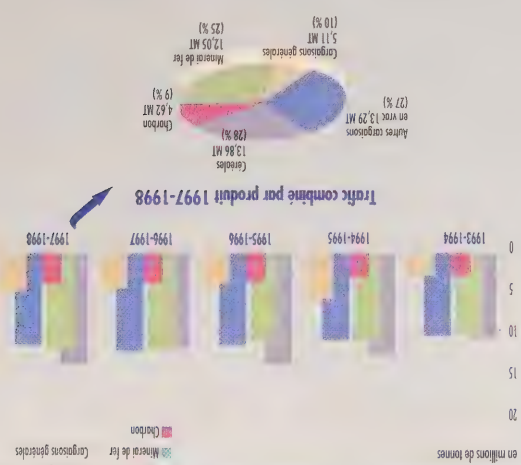


en 1997 est évaluée à 6,7 milliards de dollars. La Voie maritime du Saint-Laurent elle-même comprend une série de 15 écluses et de canaux qui accueillent des navires ayant 225,5 mètres de long, 23,8 mètres de largeur et un tirant d'eau de 8 mètres. Quand un navire se déplace vers l'ouest dans la Voie maritime depuis le port de Montréal, les écluses finissent par le hisser à la hauteur d'un immeuble de 60 étages au-dessus du niveau de l'eau à Montréal. Grâce aux soins attentifs apportés par l'Administration à l'entretien et à la gestion du trafic, le taux d'accident très bas de la Voie maritime est remarquable.

Gérée conjointement par l'Administration de la Voie maritime du Saint-Laurent au Canada et par la Saint Lawrence Seaway Development Corporation aux États-Unis, la voie maritime transporte des produits comme des céréales, du minerai de fer, du charbon, de l'acier, des produits pétroliers, du ciment et des produits forestiers vers un bassin hydrographique plus vaste que l'Europe de l'Ouest, subvenant aux besoins de près d'un tiers de la population nord-américaine.

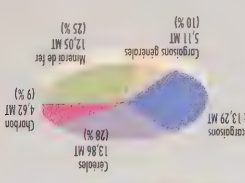
Quand un navire se déplace vers l'ouest dans la Voie maritime depuis le port de Montréal, les écluses finissent par le hisser à la hauteur d'un immeuble de 60 étages au-dessus du niveau de l'eau à Montréal.

Examen quinquennal du trafic combiné par produit

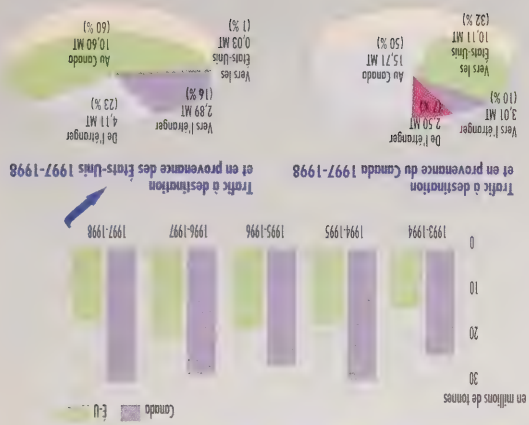


Note : Les céréales englobent le blé, l'orge, le maïs, etc.; les autres cargaisons en vrac englobent le pétrole, le sel, le pétrole, etc.; les cargaisons générales englobent l'acier, les plaques d'acier, etc.

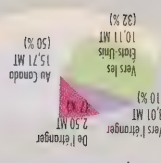
Trafic combiné par produit 1997-1998



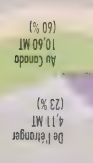
Trafic total combiné du Canada et des États-Unis



Trafic à destination et en provenance du Canada 1997-1998



Trafic à destination et en provenance des États-Unis 1997-1998







L'Administration demeure engagée à poursuivre les améliorations et à consulter ses clients et partenaires. Le personnel de l'Administration continuera de collaborer avec celui de notre homologue américain, la Saint Lawrence Seaway Development Corporation (SLSDC), avec nos transporteurs et avec nos autres partenaires maritimes pour veiller à ce que la Voie maritime continue de procurer des avantages à tous les intervenants.

**L'une des voies navigables intérieures les plus précieuses au monde**

Le réseau Grands Lacs/Voie maritime du Saint-Laurent s'étend sur plus de 3 700 kilomètres depuis le Golfe du Saint-Laurent jusqu'au lac Supérieur et est desservi par 15 grands ports internationaux et environ 50 ports régionaux.

C'est l'une des voies navigables intérieures les plus précieuses au monde, qui est maintenant en service depuis près de quatre décennies. Plus de deux millions de tonnes de cargaisons, d'une valeur approximative de 400 milliards de dollars, ont traversé en toute sécurité la Voie maritime chargées sur plus de 255 000 navires. Chaque tranche de 10 000 tonnes de cargaisons générales manipulées par un port des Grands Lacs rapporte plus d'un demi-million de dollars en retombées économiques à la collectivité locale. Au Canada, elle supporte plus de 17 000 emplois directs et indirects dans les transports et dans les services offerts à la Voie maritime et aux compagnies de transport maritime. La valeur des cargaisons ayant transité par la Voie maritime



Chaque tranche de 10 000 tonnes de cargaisons générales manipulées par un port des Grands Lacs rapporte plus d'un demi-million de dollars en retombées économiques à la collectivité locale.





## L'ADMINISTRATION DE LA VOIE MARITIME DU SAINT-LAURENT

L'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent, société d'État canadienne, gère les installations canadiennes de la Voie maritime depuis 1954.

Depuis l'inauguration de la voie navigable en 1959, elle a exploité et entretenu 13

des 15 écluses ainsi que les canaux situés entre le port de Montréal et le lac Érié.

La Corporation du Pont international de la Voie maritime, Ltee, Les Ponts Jacques

Carter et Champlain Incorporated et le Pont des Mille Îles sont également sous la

responsabilité de l'Administration. En

entretenant cet important réseau de transport maritime, l'Administration de la voie

maritime du Saint-Laurent (AVMSL) contribue largement à la prospérité du

Canada ainsi qu'à sa compétitivité sur les marchés mondiaux.

### Nos principes d'exploitation

Nous nous sommes engagés à fournir aux expéditeurs de quelque 50 pays dans le

monde un excellent service de transport bon marché à destination et en provenance du cœur de l'Amérique du Nord. Il

y a quelque temps, l'Administration a adopté une orientation axée sur la clientèle pour toutes les activités de l'entre-

prise. La satisfaction de nos clients est maintenant le moteur de tous les rouages

de la Voie maritime, depuis l'entretien et l'amélioration des installations jusqu'à la

gestion du trafic, aux services d'information sur les navires, aux services de péage

et également à nos méthodes d'organisation interne.

En suivant cette piste, l'Administration reconnaît que l'avenir de la Voie maritime dépend de la satisfaction des besoins de

ses clients qui veulent un service rentable et fiable. En consultant nos clients et nos

partenaires, nous poursuivons la refonte de notre mode de fonctionnement afin de

tenir compte de nos lignes directrices en matière de qualité du service. Notre concept d'équipes de service au niveau de

l'exécution des fonctions techniques,

NOTRE VISION

Nous contribuons à

améliorer la voie

maritime plus

efficacement

pour nos autres

modes de

transport en

offrant un service

qualité et

propre aux

besoins de nos

clients.

administratives et gestionnelles, ainsi que les normes révisées sur les durées de transit et un système amélioré de localisation des navires, ont été bien accueillis par les utilisateurs de la Voie maritime. En 1997, en collaboration avec les autorités américaines, nous avons lancé un programme amélioré d'inspection des navires qui fait économiser du temps aux navires et a permis de réduire considérablement les accidents et les dommages. Un programme interne de mesure du rendement, une formation supplémentaire et un programme de récompenses et de reconnaissance destiné au personnel nous permettent de servir efficacement les utilisateurs de la Voie maritime à mesure que se poursuit-vent les améliorations organisationnelles.

*Le Réseau Griv*  
*Voie maritime*  
*Saint-Laurent*







2	Tour d'horizon
6	Message du président
8	Le milieu des affaires et les enjeux stratégiques
10	<p>Rendement 1997-1998</p> <p>Obstacles potentiels</p> <p>Stratégie : Commercialisation</p> <p>La Loi maritime du Canada</p> <p>Nouvelles priorités de l'organisme</p>
12	<p>Aménagement de l'organisation</p> <p>Réingénierie de l'entreprise</p> <p>Phase II : Initiative de la qualité du service</p> <p>Un nouveau système intégré de gestion de la technologie de l'information</p> <p>Gestion des ressources humaines</p>
14	Service à la clientèle
19	<p>Revenus</p> <p>Régimes et droits</p> <p>Partenariat hydro-électrique</p> <p>Activités de promotion</p> <p>Optimisation des revenus</p>
22	<p>Compression des coûts</p> <p>Salaires et traitements</p> <p>À la recherche de l'optimisation des coûts</p> <p>Système de gestion des infrastructures</p> <p>Structures non reliées à la navigation</p> <p>L'approche coopérative</p>
23	<p>Regard sur le prochain exercice</p> <p>Commercialisation</p>





Notre page couverture montre  
une photographie aérienne  
(A27302-165) du canal Welland,  
à l'entrée du lac Érie.

© le 12 juin 1988, Sa Majesté la Reine du chef du  
Canada, tirée de la collection de la Photographie  
nationale de l'air et reproduite avec l'autorisation du  
ministère des Ressources Naturelles du Canada.

À la page suivante, une  
photographie satellite, prise à  
700 kilomètres dans l'espace,  
montre le canal Beauharnois.

© WorldSat International Inc., 1998  
Mississauga, (Ontario) Canada  
Tous droits réservés.



**RAPPORT ANNUEL 1997-1998**  
**L'ADMINISTRATION DE LA**  
**VOIE MARITIME DU SAINT-LAURENT**

















